

---

---



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE**

**CORSO DI LAUREA IN STATISTICA**

**E GESTIONE DELLE IMPRESE**

*RELAZIONE FINALE:*

**STUDIO E COMPrensIONE DELLA STRUTTURA**

**E DELLO STATO DEL**

**SISTEMA DI GESTIONE QUALITA' INFOCAMERE**

**SUPPORTO ALLA REALIZZAZIONE**

**DEL PROGETTO DI MIGLIORAMENTO**

**"INDICATORI DI QUALITA'":**

**INVENTARIO, CLASSIFICAZIONE E PROPOSTA EVOLUTIVA**

**RELATORE:** CH.MO PROF. MARCO LEARDINI

**LAUREANDO:** ALESSANDRO BIASIO

**ANNO ACCADEMICO 2003/2004**

---

---

---

---

*Ai miei genitori*

---

---

---

---

## SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>5</b>
<b>1. SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ</b>	<b>10</b>
<b>1.1. COS'È UN SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ?</b>	<b>10</b>
<b>1.1.1. Definizione di Qualità</b>	<b>11</b>
<b>1.2. IL GRUPPO INFOCAMERE</b>	<b>13</b>
<b>1.3. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ DEL GRUPPO INFOCAMERE</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1. Il Manuale della Qualità</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2. Le Politiche della Qualità</b>	<b>21</b>
<b>1.4. I PROCESSI</b>	<b>23</b>
<b>1.4.1. I cinque macroprocessi dell'attività di InfoCamere</b>	<b>25</b>
<b>1.4.2. I Processi del Gruppo InfoCamere</b>	<b>29</b>
<b>1.5. GLI AUDIT AZIENDALI</b>	<b>31</b>
<b>1.5.1. Le verifiche Ispettive Interne in InfoCamere</b>	<b>32</b>
<i>1.5.1.1. Piano delle Verifiche</i>	<i>39</i>
<i>1.5.1.2. Azioni Correttive</i>	<i>40</i>
<i>1.5.1.3. Non Conformità di Processo</i>	<i>41</i>
<b>1.5.2. Verifiche Ispettive Esterne</b>	<b>42</b>
<b>1.6. DOCUMENTAZIONE</b>	<b>45</b>
<b>Struttura della documentazione del S.G.Q. InfoCamere</b>	<b>47</b>
<b>1.6.2. Livelli di documentazione del S.G.Q. InfoCamere</b>	<b>48</b>
<b>1.6.3. Gestione della documentazione</b>	<b>51</b>
<b>1.7. PROCEDURE</b>	<b>54</b>

---

<b>1.7.1.Tipologie di procedure</b>	<b>56</b>
<b>1.8.LA INTRANET AZIENDALE DI INFOCAMERE: IC-ONLINE</b>	<b>57</b>
<b>1.8.1.La pagina della Qualità</b>	<b>61</b>
<b>1.9.STRUMENTI</b>	<b>65</b>
<b>1.9.1.Struttura degli strumenti</b>	<b>65</b>
<b>1.9.2.Analisi di uno strumento:</b>	
<b>lo strumento GTST per la gestione dei test</b>	<b>67</b>
<b>1.10.CONSIDERAZIONI SUL S.G.Q. INFOCAMERE</b>	<b>69</b>
<b>2. MISURAZIONE E MIGLIORAMENTO</b>	<b>74</b>
<b>2.1.INDICATORI DI PRESTAZIONE AZIENDALE:</b>	
<b>MESSA A PUNTO DEL SISTEMA DI MISURA DEL BUSINESS</b>	<b>76</b>
<b>2.1.1.Sistema di Misura delle Prestazioni</b>	<b>78</b>
<b>2.1.2.Sistema degli Indicatori</b>	<b>79</b>
<b>2.1.3.Il Process Owner</b>	<b>81</b>
<b>2.2.I P.I.'S DEI PROCESSI</b>	<b>82</b>
<b>2.3.APPROCCIO PER LA DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI</b>	
<b>SECONDO LA NORMA ISO 9000: 2000</b>	<b>83</b>
<b>2.3.1.P.I.'s di processo: problematiche di attuazione</b>	<b>86</b>
<b>2.4.GLI INDICATORI DI PROCESSO DEL GRUPPO INFOCAMERE</b>	<b>87</b>
<b>2.4.1.Il Tableau de Bord</b>	<b>87</b>
<b>2.4.2.La situazione attuale</b>	<b>88</b>
<b>2.4.3.La situazione futura</b>	<b>90</b>

---

<b>APPENDICE</b>	<b>94</b>
A. L'APPROCCIO PER PROCESSI <sup>3</sup>	94
B. LE NORME ISO <sup>4</sup>	98
C. POLITICHE PER LA QUALITÀ	103
D. ESEMPI DI NON CONFORMITÀ DI PROCESSO (INFOCAMERE)	106
E. ITER DI VERIFICA E APPROVAZIONE DEI DOCUMENTI (INFOCAMERE)	109
F. PRINCIPALI TIPI DI DOCUMENTI UTILIZZATI (INFOCAMERE)	110
G. PIANO DI IMPLEMENTAZIONE DI UN NUOVO SISTEMA DI P.I.'S <sup>5</sup>	120
<b>RIFERIMENTI NORMATIVI, BIBLIOGRAFIA E FONTI</b>	<b>124</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	<b>127</b>



---

---

## Introduzione

L'obiettivo di questo lavoro è quello di mettere a fuoco un tema che ha assunto notevole importanza negli ultimi anni e che sta diventando sempre più decisivo per le aziende che intendono misurarsi nel mercato per potersi affermare in maniera vincente nella competizione globale: la *QUALITA'*.

Il termine *Qualità* viene sempre più frequentemente associato al miglioramento dei processi, alla maggiore capacità di innovazione, al miglioramento dei rapporti aziendali interni (tra dipendenti, divisioni, funzioni) ed esterni (con una maggiore attenzione a quelle che sono le esigenze del cliente), e ad un più efficiente coordinamento dei diversi compiti. Dunque, la *Qualità* è intesa nel suo significato più ampio di miglioramento di tutti i processi coinvolti e dei rapporti tra i vari soggetti interessati. Tutto ciò ha come nucleo, attorno al quale ruota l'intera attività aziendale, il **Sistema di Gestione della Qualità** (successivamente indicato con **S.G.Q.**).

Nel contesto attuale, il mercato, in continua evoluzione, si presenta altamente competitivo offrendo prodotti che diventano sempre più omogenei tra loro e difficilmente riconoscibili, di conseguenza, l'organizzazione deve adeguarsi per rispondere alle nuove sfide.

Molte organizzazioni sono ancora basate sui seguenti principi:

- divisione del lavoro,
- specializzazione del lavoro e dei compiti,
- gestione gerarchica diretta,

- 
- decisioni centralizzate.

Questi principi hanno avuto per lungo tempo performance garantite in un mercato governato dall'offerta.

Ora, il contesto è cambiato. La competizione globale ha portato le organizzazioni a fornire sul mercato beni e servizi che corrispondono alle aspettative dei clienti.

Il nuovo paradigma ha spostato l'attenzione da un approccio centrato sulla produzione ad un approccio orientato al cliente. Di conseguenza molte aziende tendono a riconsiderare il proprio lavoro e ad orientarsi verso i processi.

Il soddisfacimento delle esigenze del cliente, il miglioramento continuo dei processi, la conformità del prodotto o del servizio alle specifiche, costituiscono ormai il know-how di ogni struttura aziendale che intenda accedere ai nuovi mercati o consolidare le posizioni acquisite.

In questo senso, l'obiettivo posto dalla norma **ISO 9000: 2000** è di incrementare la competitività dell'impresa attraverso il miglioramento continuativo e misurabile della struttura organizzativa, la centralità dei processi aziendali e la soddisfazione del cliente come fonte ispiratrice dell'intero processo produttivo; riassumendo il tutto attraverso il concetto del miglioramento delle prestazioni (**ISO 9004 vision 2000 – linee guida e riferimenti per l'assicurazione della Qualità**).

---

Partendo dagli obiettivi appena citati, il mio lavoro si addenterà all'interno di un **Sistema di Gestione della Qualità** certificato, descrivendolo e analizzando in ogni suo aspetto, dando risalto ad un particolare elemento descritto dalla norma: i *Criteria di Misurazione*.

Il **Sistema di Gestione della Qualità** che prenderò in esame è quello della *Società Consortile di Informatica delle Camere di Commercio italiane* **InfoCamere** con sede operativa a Padova.

L'azienda in questione possiede un **S.G.Q.** che garantisce la conformità secondo le norme **ISO 9000 vision 2000**.

Inizialmente verrà indicato cos'è un **Sistema di Gestione della Qualità** associando la definizione di *Qualità*.

Sarà poi presentato il Gruppo **InfoCamere**, in altre parole *chi è e cosa fa*, prendendo in considerazione i prodotti e servizi che sviluppa, il suo profilo e le principali Società controllate e partecipate.

Dopo aver introdotto il Gruppo **InfoCamere** si inizierà ad approfondire il **S.G.Q.** del Gruppo **InfoCamere**, vedendo in cosa consiste e com'è sviluppato, introducendo il **Manuale della Qualità** e le **Politiche della Qualità** del gruppo.

Dopodiché si entrerà nell'analisi dei **processi**, osservando come viene organizzata e suddivisa l'intera attività di **InfoCamere**.

---

L'analisi dei **processi** ci permette di prendere in considerazione la gestione di un particolare processo legato direttamente alla *Qualità*: **gli Audit Aziendali**. Vedremo in cosa consistono le **Verifiche Ispettive Interne (V.I.I.)** ed **esterne**: nel corso dello stage ho potuto prendere parte alla **Verifica Ispettiva Esterna** da parte dell'*Ente Certificatore IMQ/CSQ*. Vedremo com'è strutturato il **Piano delle Verifiche**, quali sono le **Azioni Correttive/Preventive** e come vengono classificate le **Non Conformità (N.C.) di processo**.

Il passo successivo tratterà la **Documentazione** del **S.G.Q.**: qual è la sua struttura e com'è organizzata. In particolare, l'attenzione sarà focalizzata alle **procedure** che descrivono i **processi**: le tipologie, la loro redazione.

L'analisi della documentazione ci permette di parlare di un particolare strumento di gestione della stessa: *la Intranet Aziendale IC-ONLINE*. Si vedrà come, attraverso **IC-ONLINE** vengono gestiti i documenti e non solo (ad es. la diffusione delle conoscenze ecc.). Vedremo in cosa consiste la **Pagina della Qualità**: il *link-contenitore* di tutto ciò che riguarda la *Qualità* all'interno di **InfoCamere**.

Successivamente verranno presi in esame gli **Strumenti** per la gestione della *Qualità*, analizzandone la struttura e prendendone in esame uno specifico: lo **strumento GTST per la gestione dei test**.

Con l'analisi degli strumenti per la gestione della *Qualità* si conclude la prima parte del lavoro. Da qui saranno tratte le prime conclusioni relative allo studio dei **S.G.Q.**.

---

La seconda parte si svilupperà attorno al tema della **Misurazione e Miglioramento**, rifacendoci al punto otto della normativa.

Approfondiremo così il concetto di **Misurazione della Performance Aziendale** studiando **gli Indicatori delle Prestazioni dei Processi**.

Sarà introdotta la loro funzione all'interno di un **S.G.Q.** considerando cosa s'intende per **Misurazione della Performance Aziendale**; vedremo qual è il loro scopo e la loro struttura attraverso la definizione di un **Sistema di Misura delle Prestazioni**.

Dopo questa parte introduttiva sulla **Misurazione della Performance**, analizzeremo gli **Indicatori di Processo** adottati all'interno dell'attività del Gruppo **InfoCamere** soffermandoci sul **Tableau de Bord**, esaminando lo stato attuale del **Sistema degli Indicatori** del Gruppo **Infocamere** e presentando la sua evoluzione futura.

Il lavoro si conclude con una breve **Appendice** contenente i seguenti argomenti:

**A. L'Approccio per Processi**

**B. Le norme ISO**

**C. Politica della Qualità del Gruppo InfoCamere**

**D. Esempi di N.C. di processo (InfoCamere)**

**E. Iter di verifica e approvazione dei documenti (InfoCamere)**

**F. Principali tipi di documenti utilizzati (InfoCamere)**

**G. Piano di Implementazione di un Nuovo Sistema di P.I.'s.**

---

# 1. Sistema di Gestione della Qualità

## 1.1. Cos'è un Sistema di Gestione della Qualità?

Si è assistito, negli ultimi anni, ad un profondo mutamento nella maniera di intendere la *Qualità*; si è passati da una *Qualità* vista solo come conformità tecnica e idoneità all'uso, ad un'altra visione impostata in ottica di soddisfazione del cliente finale.

Il **Sistema di Gestione della Qualità (S.G.Q.)** è uno strumento, utilizzato volontariamente dalle aziende, il cui obiettivo è quello di ingenerare negli stakeholders - i consumatori finali -, sufficiente fiducia circa l'effettiva capacità dell'impresa di soddisfare i loro bisogni. E' la veste *formale* con cui la *Qualità* è comunicata all'esterno dell'organizzazione stessa.

Un **S.G.Q.** consiste così in un insieme di buone norme, da adottare in azienda, per tenere sotto controllo l'organizzazione, con riferimento alla *Qualità*. Nasce con lo scopo di dare misurabilità del proprio lavoro in modo da poter dare fiducia sia ai clienti esterni sia a quelli interni. Rappresenta un insieme di **processi** e **procedure**, gestite da persone che fanno interagire tra loro conoscenze tecnologiche e strategiche, con l'obiettivo finale del miglioramento e della soddisfazione del cliente.

Può essere visto come una catena composta di vari anelli. Ognuno di questi anelli è un attore aziendale; se uno solo di questi anelli non è funzionale agli altri, la catena si spezza.

---

Il **S.G.Q.** si basa proprio sull'organizzazione e la pianificazione, rivolte alla soddisfazione del cliente e al miglioramento continuo (principi fondamentali della **Qualità Totale**). Convincere l'esterno (il cliente intermedio e finale, la pubblica amministrazione, gli azionisti, ecc.) dell'esistenza del prodotto/servizio/sistema aziendale dei contenuti qualitativi che, per libera scelta e/o per prescrizione di legge, gli sono stati effettivamente conferiti, diventa così la chiave del successo per l'azienda stessa che si muove nel mercato.

### **1.1.1. Definizione di Qualità**

*Per Qualità si intende l'insieme delle caratteristiche e degli attributi di un'entità materiale o immateriale - prodotto o servizio - che le conferiscono la capacità di soddisfare le esigenze, espresse o implicite, associate ai processi di produzione/fornitura e utilizzo/fruizione dell'entità medesima.*<sup>1</sup>

Come tale, la *Qualità* diventa un obiettivo strategico da perseguire tramite due strumenti essenziali, complementari e sinergici:

- ottimizzazione dei prodotti e processi, fondata sulla ricerca, sull'innovazione e sullo sviluppo tecnologico;
- adeguata gestione e controllo di tutte le attività (tecniche, commerciali, amministrative ecc..) connesse con la produzione di beni e servizi.



---

La *Qualità* deve essere assicurata al mercato mediante dimostrazione dell'effettiva capacità di soddisfare le esigenze considerate (requisiti e obiettivi della *Qualità*).

Come detto, si parla di un cambiamento di mentalità all'interno delle aziende. Si è assistito al superamento della cultura della *Qualità* orientata alle caratteristiche del prodotto e alla misura del risultato, a favore di una nuova cultura della *Qualità*.

Ciò implica un cambiamento da parte delle imprese stesse: dall'accertamento si passa alla prevenzione. Ecco quindi il cambiamento di percezione della *Qualità*: essa è il risultato della collaborazione di tutti a tutti i livelli dell'impresa. Per questo si parla di ***Qualità Totale***.

<sup>1</sup> UNI EN ISO 9000: 2000 – pg 3

---

## 1.2. Il Gruppo InfoCamere

**InfoCamere** è la società che ha realizzato e gestisce il sistema telematico nazionale che collega tra loro, attraverso una rete ad alta velocità e ad elevato standard di sicurezza, le 103 Camere di Commercio e le 300 sedi distaccate. L'efficienza di questo sistema garantisce agli utenti - amministrazioni, imprese e singoli cittadini - l'accesso immediato ai documenti e ai dati, sia a carattere informativo sia con valore legale, contenuti negli archivi camerali. Uno dei risultati più indicativi di **InfoCamere** è la realizzazione del Registro delle Imprese, istituito nel 1996, per espressa volontà del legislatore, in modalità informatica: sua caratteristica peculiare, che ha costituito una novità assoluta in campo europeo.

Dall'aprile 2000 **InfoCamere** è *Ente Certificatore* per la firma digitale, iscritto nell'Elenco Pubblico previsto dalla legge. **InfoCamere** sviluppa i propri sistemi secondo gli standard di qualità, avendo ottenuto la certificazione **ISO 9001** nel 1997, successivamente rinnovata nel 2001 in conformità alle nuove norme **ISO 9001: 2000** (o **Vision 2000**).

IL passaggio alle nuove norme è stato molto agevole poiché il **S.G.Q.** era già organizzato *per processi* ( vedi **APPENDICE**: sezione A - *L'Approccio per Processi*, sezione B - *Le norme ISO*).

Affianco ad **InfoCamere** vi sono le società controllate:

- 
- **Ecocerved**, partecipata da **InfoCamere** per il 40,9%, è il referente tecnico ed organizzativo del sistema camerale per la realizzazione di banche dati e servizi in campo ambientale. Negli ultimi anni **Ecocerved** ha collaborato per attività di consulenza e sviluppo di sistemi informativi con la Pubblica Amministrazione Locale, ed in particolare le Regioni e le Agenzie regionali per l'Ambiente e con grandi aziende. **Ecocerved** ha realizzato tra l'altro la *Borsa Telematica dei Rifiuti* (disponibile sul sito [www.borsadirecupero.net](http://www.borsadirecupero.net)) per promuovere, in condizioni di garanzia e trasparenza, la compravendita di materiali recuperabili o servizi di recupero e smaltimento all'interno di un sistema regolamentato.

- 
- **IC Service** ([www.icservice.it](http://www.icservice.it)) nasce nel 1996 per offrire servizi connessi alla gestione di archivi cartacei (immagazzinamento, movimentazione, acquisizione dati); alla sua costituzione lo scopo primario è stato pertanto di collaborare con le Camere di Commercio (CCIAA) per la conservazione e la consultazione dei loro documenti cartacei di non costante o ripetuto utilizzo e per l'attività di data entry. A questi servizi, nel 2002 si è aggiunto il *Call Center*, operativo nell'assistenza remota ai professionisti, alle imprese e, in generale, a coloro che utilizzano servizi informatici e telematici **InfoCamere** per interloquire con le Camere di Commercio. Nel 2003 confluisce nella società anche il *Monitor*, il servizio di controllo dei sistemi operativi nell'assistenza telefonica sull'utilizzo dei prodotti e servizi erogati da **InfoCamere**, per garantire il supporto di primo livello, monitorare lo stato dei problemi aperti e presidiare la continuità del servizio erogato in produzione, dedicato alle Camere di Commercio CCIAA, ai clienti Distributori, alla Pubblica Amministrazione Centrale e Locale e ai clienti interni aziendali.

- 
- **IC Technology**, con sede a Padova e Bari, opera nel settore dell'informatica, fornendo servizi di consulenza e sviluppo software. La Società ha creato e intende mantenere nel tempo un team affiatato di professionisti dell'informatica che forniscano prodotti e servizi costantemente aggiornati ed orientati sulle esigenze del proprio mercato: le Camere di Commercio, la Pubblica Amministrazione e le imprese.
  
  - **InfoBusiness** opera nel settore dei servizi informatici ad alto contenuto tecnologico con un'offerta focalizzata su prodotti e soluzioni professionali di *Workflow* e *Document Management* con particolare riferimento ai *Sistemi di Protocollo Informatico a norma AIPA* ed a soluzioni di archiviazione ottica sostitutiva. L'offerta include servizi di consulenza specialistica su archivistica e reingegnerizzazione dei processi, formazione e assistenza continua. Inoltre **InfoBusiness** è in grado di erogare servizi di protocollo e gestione documentale anche in *modalità ASP* via Internet con raffinate soluzioni di sicurezza. InfoBusiness rivolge la propria offerta ad una clientela di riferimento costituita dalla Pubblica Amministrazione Centrale e Locale e dalle imprese.

- 
- **Lextel**, costituita nel 2001, è una Società per azioni partecipata da **InfoCamere** (45%), Visura (30%) e Cassa Nazionale di Previdenza e Assistenza Forense (25%). L'avvio operativo della società è avvenuto a gennaio 2003. L'oggetto sociale è centrato sulla realizzazione e la gestione di sistemi informatici e/o telematici, nonché la commercializzazione di prodotti e servizi informatici e l'accesso a banche dati d'interesse degli avvocati e degli altri liberi professionisti appartenenti ad ordini legalmente riconosciuti. L'offerta di **Lextel** è caratterizzata da soluzioni software specifiche per il mondo forense. In particolare **Lextel** propone, agli avvocati, un'innovativa applicazione software per la gestione di studio e, agli *Ordini Forensi*, un sistema per la designazione del difensore d'ufficio. L'offerta **Lextel** si completa con la distribuzione dei servizi **InfoCamere**: firma digitale, posta sicura e certificata, *Albi professionali* e *Protocollo informatico*.
  - **Metaware**, partecipata da **InfoCamere** per il 42%, è orientata allo sviluppo e produzione di soluzioni innovative di mercato nell'ambito della telematica, delle telecomunicazioni e della multimedialità, quali: servizi informativi e transazionali on-line in ambito pubblico, servizi sicuri e confidenziali basati su certificati digitali, gestione di infrastrutture di certificazione a chiave pubblica, codifica e trasmissioni di dati multimediali e gestione della proprietà intellettuale dei contenuti digitali.

---

## 1.3. Il Sistema di Gestione della Qualità del Gruppo

### InfoCamere

Il **S.G.Q.** descritto nel **Manuale della Qualità** si applica alle aziende del Gruppo **InfoCamere**, includenti alla data:

- **InfoCamere Scpa**, con Sede a Padova: *Corso Stati Uniti, 14.*
- **IC Technology Srl**, con Sede a Padova: *Corso Stati Uniti, 14.*
- **IC Service Srl**, con sede a Padova: *Corso Stati Uniti, 14.*
- **InfoBusiness Spa**, con sede a Roma: *Via Morgagni, 30 H.*

Tutte le normative interne (**procedure**, istruzioni ecc.) del **S.G.Q. InfoCamere** assumono valenza di normative di gruppo.

Tali normative devono perciò essere seguite da ogni azienda del Gruppo **InfoCamere**, in assenza di normative specifiche emesse da ogni singola azienda per regolare diversamente la gestione di un proprio processo.

Il **S.G.Q.** di ciascuna società controllata prevede normative specifiche, che possono al loro interno richiamare (e considerare applicabili) altre normative di gruppo.

---

Il **S.G.Q. InfoCamere** consiste nell'insieme di **politiche** e **procedure** che definiscono come l'azienda persegue la soddisfazione del cliente. E' caratterizzato dall'operare comune di risorse umane e materiali, know-how e tecnologia, prassi e procedure, criteri di lavoro e regole rappresentate sotto forma di procedure e processi che aiutano a gestire in maniera efficiente ed efficace il lavoro. Lo scopo è di pianificare il miglioramento e garantire affidabilità ai propri clienti offrendo misurabilità del proprio lavoro attraverso le registrazioni documentate delle attività.

Il **S.G.Q. InfoCamere** è l'insieme delle responsabilità, strutture organizzative (*S.O.*), **procedure**, attività e capacità delle risorse in grado di garantire che:

- I prodotti, i processi ed i servizi forniti soddisfino i bisogni e le attese dei clienti;
- La **Politica della Qualità** aziendale sia attuata.

Il **S.G.Q.** del Gruppo **InfoCamere** è descritto nel **Manuale della Qualità**, in cui i requisiti della norma sono interpretati e calati nella realtà della gestione dell'azienda (per maggior chiarezza, ciascun titolo di paragrafo fa riferimento al corrispondente requisito della norma).



---

Il **S.G.Q. InfoCamere** è strutturato per processi e comprende tutti i processi aziendali che influenzano la *Qualità*. Ogni **processo**, descritto dalle relative **procedure**, prevede adeguate attività di controllo e la rilevazione di dati che ne evidenzino le modalità di efficiente ed efficace funzionamento, anche finalizzati al loro miglioramento. Il **S.G.Q. InfoCamere** prescrive, inoltre, specifiche attività di controllo sui fornitori che svolgono attività processuali con effetti sulla qualità del prodotto o servizio fornito od erogato ai clienti.

### **1.3.1. Il Manuale della Qualità**

Il **Manuale della Qualità** descrive gli intendimenti e gli impegni verso la *Qualità* del Gruppo **InfoCamere**. Il linguaggio usato ha come priorità la facile comprensione da parte di tutti i dipendenti e la sua stesura, quindi, enfatizza i processi. Interpreta, pur senza seguirne fedelmente l'ordine, i requisiti contenuti nella norma **ISO 9001: 2000**.

Il **Manuale della Qualità** è il documento che descrive sinteticamente la struttura del **S.G.Q.** aziendale. E' redatto *dal Responsabile del Sistema di Gestione della Qualità*, verificato dal *Responsabile Organizzazione, sistemi e Procedure* e approvato dalla *Direzione Generale*.

---

### **1.3.2. Le Politiche della Qualità**

Secondo la norma **ISO 9001: 2000**, l'azienda deve definire una propria **Politica per la Qualità**. In tale politica devono essere specificati obiettivi, metodi per il loro raggiungimento, ed una chiara rappresentazione di quella che è la struttura dell'azienda con chiare responsabilità e compiti.

Ogni azienda deve avere, perciò, la capacità di conseguire i risultati programmati con le caratteristiche previste, nei tempi e con i costi preventivati. L'azienda efficace è in grado di soddisfare i propri clienti, poiché riesce a rispettare gli impegni contrattuali assunti. Per conseguire l'efficacia, ogni azienda deve maturare capacità di pianificazione e controllo dei progetti e dei processi ed in generale di gestione delle risorse (*management*).

Per soddisfare i requisiti dei clienti e per mirare a superare le loro aspettative ogni azienda deve avere la capacità di migliorare continuamente i propri prodotti e i propri processi produttivi.

Per conseguire il miglioramento continuo, ogni azienda deve da un lato rafforzare l'empatia con i clienti e predisporre ed utilizzare appropriati metodi, tecniche e strumenti per il controllo e miglioramento del processo e dei prodotti/servizi e dall'altro maturare doti di flessibilità, intesa come capacità di adeguare l'organizzazione, i processi ed i prodotti al continuo mutare delle esigenze del mercato e delle tecnologie produttive, e di creatività, intesa come capacità di affrontare e risolvere i problemi utilizzando approcci innovativi.

---

Ogni azienda, infine, deve avere la capacità di coinvolgere e di indirizzare le energie di tutte le persone che vi operano verso i risultati richiesti, siano essi di business o di ottimizzazione e cost saving (*Leadership aziendale*), valorizzando le capacità delle persone, favorendone lo sviluppo personale e mettendole nelle condizioni ottimali per svolgere le attività assegnate.

Per il Gruppo **InfoCamere**, i principi guida (**Politica della Qualità**) possono essere sintetizzati dalla frase:

Finalizzare l'impegno delle persone a realizzare gli obiettivi aziendali con tempi e costi sempre minori soddisfacendo le esigenze dei clienti

I principi guida esprimono la volontà del Gruppo **InfoCamere** di rafforzare la propria competitività, migliorando con continuità la propria capacità di ottenere i propri obiettivi, nel modo più veloce ed economico possibile, soddisfacendo le esigenze dei clienti (per maggiore dettagli si veda l'**APPENDICE** (sezione C - *Politica della Qualità del Gruppo InfoCamere*)).

---

## 1.4. I processi

Ogni macro processo, **processo** o sottoprocesso è un insieme di attività che produce un risultato tangibile e quindi misurabile. Ad ogni **processo** sono quindi associabili indicatori che ne individuano l'efficienza e la *Qualità*.

Per **processo** s'intende un gruppo di attività finalizzate ad ottenere un risultato rilevante dal punto di vista aziendale. Il **processo** può essere svolto interamente all'interno della funzione aziendale, oppure, nel caso di processi complessi, coinvolgere più funzioni aziendali. Un **processo** può essere suddiviso in processi più semplici, di livello inferiore, fino ad un livello n-esimo in cui il processo di minimo livello (*processo elementare*) non viene più scomposto in ulteriori processi, ma in *Attività*. La distinzione tra processo e *attività* è fatta sulla base del risultato prodotto: il processo fornisce un risultato finito, che lascia in uno stato consistente il sistema di cui fa parte, mentre un'attività produce un risultato parziale (ad esempio: - *Stampare ordine* - è un **processo**, mentre - *Stampare testata d'ordine* - è un'attività, in quanto la stampa della sola testata d'ordine è un risultato parziale).

Ogni processo può essere descritto in termini di input, output e trasformazioni (cioè i singoli algoritmi che trasformano l'input in output) vedendolo come l'insieme di attività e risorse tra loro interconnesse che trasformano elementi in ingresso in elementi in uscita.

Dunque, il processo diventa un insieme concatenato di attività volte ad aggiungere *valore* ad un Input, per trasformarlo in un prodotto.

---

La trasformazione descrive *COSA* deve essere fatto. Oltre a ciò un processo ha anche degli aspetti procedurali (*CHI* deve svolgere il processo, *QUANDO* deve essere svolto, *QUANTO* tempo dura). La rappresentazione di queste ultime caratteristiche di un processo (*Chi, Fa, Cosa, Quando*) è descritta nelle **Procedure Aziendali**.

Un **S.G.Q.** deve ottimizzare e controllare la rete dei **processi** fondamentali (*chiave*). In questo senso, i **processi**, le responsabilità, le autorità, le interfacce, le **procedure** e le risorse devono essere definite e distribuite in modo coerente.

Più dettagliatamente, tutti i **processi** devono essere

- ✓ identificati,
- ✓ controllati,
- ✓ migliorati.

Entriamo ora nei **processi** del Gruppo **InfoCamere**. Osserveremo la loro

- suddivisione,
- catalogazione,
- gestione.

### 1.4.1. I cinque macroprocessi dell'attività di InfoCamere

L'attività di **InfoCamere** può essere ben rappresentata da cinque macro processi interfunzionali fondamentali ognuno dei quali è a sua volta divisa in **processi** e/o *sotto-processi*.

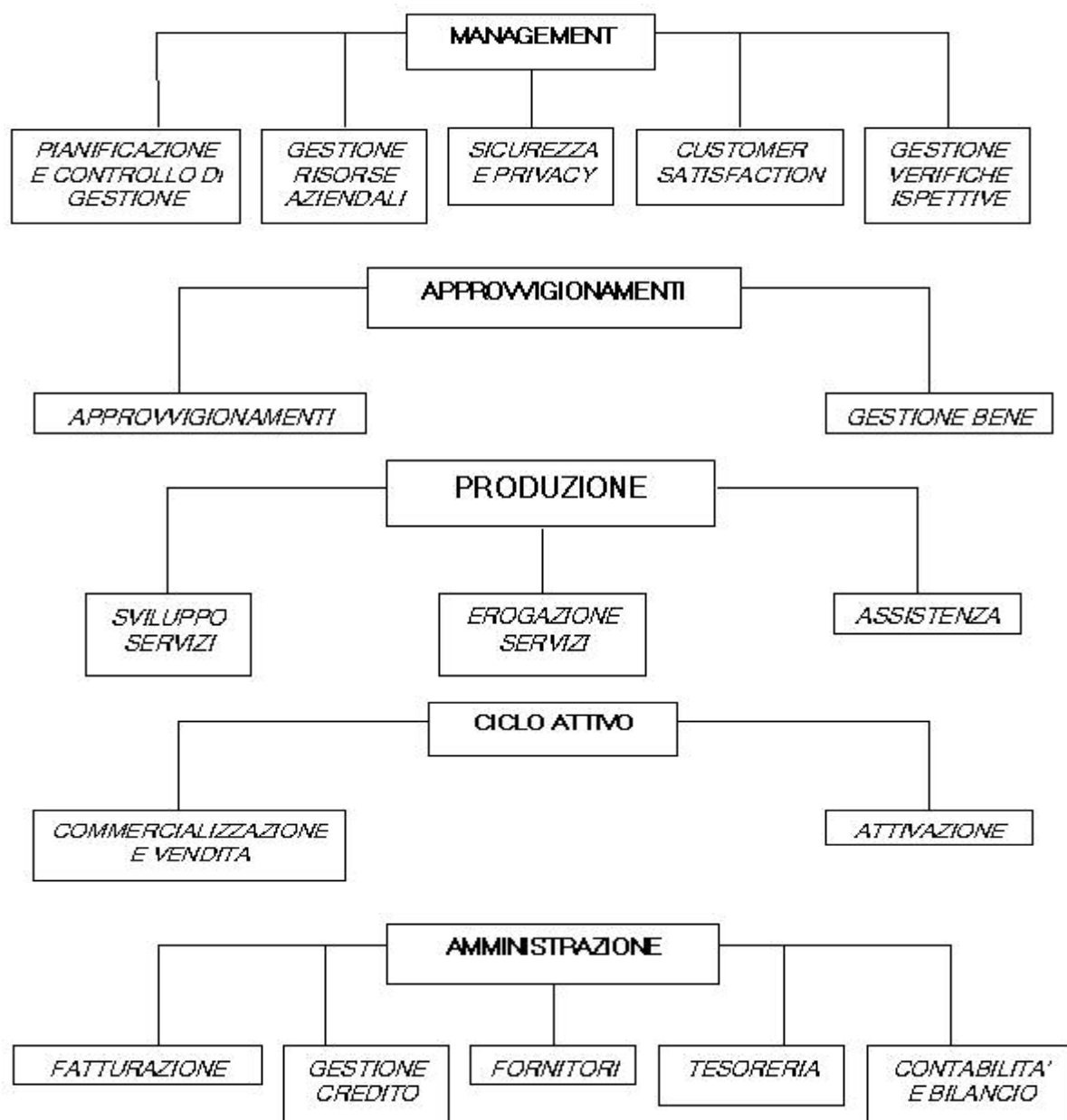


fig. 1 - I cinque macro processi del Gruppo InfoCamere (tratto dal Processo – MG – Management DOC/MQ.PROC – I processi aziendali)

- 
- **Management:** all'interno di questo macro processo si collocano tutti quei processi finalizzati a promuovere, gestire e garantire la continuità ed evoluzione del business aziendale ed a gestire le strutture e risorse necessarie all'azienda per la sua esistenza e per i suoi scopi. Fra i vari processi vi sono quelli di pianificazione aziendale e settoriale, attraverso i quali ogni azienda del Gruppo definisce e comunica le proprie politiche di sviluppo per i prodotti e per il personale, coinvolge tutti i *Responsabili di Struttura Organizzativa (S.O.)* ed attraverso i piani strategici ed operativi arriva alla definizione e presentazione del budget annuale e del **S.G.Q.**

I processi di gestione del personale, della documentazione e la politica della sicurezza definiscono le modalità con cui indirizzare le risorse aziendali al perseguimento e conseguimento degli obiettivi di business e di Qualità. La continua rispondenza dei risultati agli obiettivi è assicurata dai processi di controllo di gestione, di verifica ispettiva interna e di rilevazione della qualità percepita dal Cliente (*Customer Satisfaction*). Una valutazione critica dei risultati innesca il ciclo di miglioramento e di ripianificazione del periodo operativo successivo.

- 
- **Approvvigionamenti:** è il macro processo tramite il quale ogni azienda del Gruppo **InfoCamere** qualifica i propri fornitori, acquista da loro tutte le attrezzature ed i servizi necessari alla produzione ed all'erogazione dei servizi, (organizzandone l'acquisto in modo ottimale, eventualmente tramite gara), gestisce il magazzino e la movimentazione dei prodotti sul territorio.
  
  - **Produzione:** è il macro processo in base al quale ogni azienda del Gruppo **InfoCamere** ricerca, progetta, eroga ed assiste i prodotti/servizi informatici, garantendo l'adeguatezza tecnologica e il livello di servizio pattuito coi propri clienti. Va a coprire l'intero ciclo di vita dei prodotti/servizi creati dal Gruppo **InfoCamere**.
  
  - **Ciclo Attivo:** è il macro processo in base al quale ogni azienda promuove i propri servizi nei confronti del mercato, si rapporta con i clienti attuali e con quelli potenziali per recepirne ed analizzarne le esigenze, proporre soluzioni, vendere i prodotti/servizi, attivarne l'erogazione, fatturarne i corrispettivi e gestirne i pagamenti. Si riferisce quindi, al processo di Vendita, per tutti i prodotti e servizi, a listino o a preventivo e per tutti i clienti, istituzionali od occasionali.



- 
- **Amministrazione:** è il macro processo in base al quale **InfoCamere** garantisce il corretto e puntuale adempimento di tutte le obbligazioni e gli impegni di carattere amministrativo derivanti dalla normativa civilistica e fiscale ed assicura una gestione ottimale delle risorse finanziarie disponibili, curando altresì le attività connesse ad un puntuale incasso dei crediti verso la clientela.

---

### 1.4.2. I Processi del Gruppo InfoCamere

Ad ognuno dei cinque macro processi possiamo associare i relativi processi che possiamo indicare con questa lista:

- **AM** individua tutti i processi che si riferiscono all'**Amministrazione**.
  - *AM/1 Fatturazione.*
  - *AM/2 Gestione Credito.*
  - *AM/3 Fornitori.*
  - *AM/4 Tesoreria.*
  - *AM/5 Contabilità e Bilancio.*
- **AP** individua tutti i processi riferiti agli **Approvvigionamenti**.
  - *AP/2 Approvvigionamenti.*
  - *AP/4 gestione Bene.*
- **CA** individua tutti i processi che si riferiscono al **Ciclo Attivo**.
  - *CA/2 Commercializzazione e Vendita.*
  - *CA/3 Attivazione.*
  - *CA/ Sicurezza e Privacy.*
- **MG** individua tutti i processi che si riferiscono al **Management**.
  - *MG/2 Pianificazione e Controllo di Gestione.*
  - *MG/3 Gestione delle Verifiche Ispettive.*
  - *MG/4 Gestione delle Risorse Aziendali.*
  - *MG/5 Customer Satisfaction.*
  - *MG/6 Sicurezza e Privacy.*

- 
- **PR** individua tutti i processi che si riferiscono alla **Produzione**.
  - *PR/2 Sviluppo Servizi.*
  - *PR/4 Erogazione Servizi.*
  - *PR/5 Assistenza.*

Ciascun processo si articola in *sotto-processi*, ad esempio, il **processo**:

- *PR/2 - Sviluppo Servizi*, si articola nei seguenti *sotto-processi*:
  - ✓ *PR/210 Impostare e condurre progetto;*
  - ✓ *PR/220 Gestire modifiche a servizio informatico;*
  - ✓ *PR/230 Progettare e sviluppare servizio informatico;*
  - ✓ *PR/240 Gestire la configurazione di applicazioni software;*
  - ✓ *PR/250 Fornire supporto ai progetti aziendali.*

L'elenco completo dei processi del **S.G.Q.** è contenuto all'interno della intranet Aziendale sotto la voce *Elenco Processi*.

---

## 1.5. Gli Audit Aziendali

Sono una delle azioni preventive più usate in azienda ( processo *MG/3 – Gestione delle V.I.*). Solitamente sono classificate in ordinarie e straordinarie. Anche per tali audit è bene avere un programma. La loro funzione è proprio quella di ricercare le cause delle **N.C.** verificatesi oppure potenziali. Si tratta di attività, che la norma indica con il nome di **Verifiche Ispettive Interne (V.I.I.)**, che permettono di valutare con quale efficacia il **S.G.Q.** viene al momento applicato. Gli audit devono esser visti in un'ottica costruttiva in quanto la *Qualità* deve essere perseguita come fine comune e non solo da parte di alcune persone più direttamente coinvolte.

---

### 1.5.1. Le verifiche Ispettive Interne in InfoCamere

Il processo delle **Verifiche Ispettive Interne (V.I.I.)** (*Processo MG 320 – Gestire le verifiche ispettive*) ha lo scopo di:

- Accertare che le attività svolte nell'ambito dei processi aziendali siano conformi al **S.G.Q.** documentato (**Manuale della Qualità, Procedure**, Istruzioni, Modulistica ecc.);
- Verificare l'efficacia e l'efficienza dei singoli processi;
- Verificare che il **S.G.Q.** aziendale nella sua globalità sia efficace e sia conforme alla norma **UNI-EN-ISO 9001: 2000**.

La procedura intende garantire che:

- siano pianificate ed eseguite ogni anno **V.I.I.** in numero tale e con modalità tali da garantire una sufficiente supervisione dell'intero **S.G.Q.**;
- le **V.I.I.** siano programmate in base allo stato e alla rilevanza delle attività da verificare e siano eseguite da personale addestrato ed indipendente.
- i risultati delle **V.I.I.** siano documentati e portati all'attenzione di coloro che hanno responsabilità nel processo e/o nell'area interessata.
- il personale responsabile del processo e/o dell'area interessata adotti tempestive azioni correttive relativamente alle **Non conformità (N.C.)** individuate durante le **V.I.I.**.
- successive attività di verifica accertino e documentino l'attuazione e l'efficacia delle azioni correttive intraprese.

---

Questa **procedura** è applicato sia per **le V.I.I.** (di *prima parte*) sia per le verifiche ai fornitori di prodotti/servizi (di *seconda parte*) aventi influenza sulla *Qualità*.

Di seguito riportiamo alcuni termini relativi alle **V.I.I.** secondo la definizione adottata dal **S.G.Q.** del Gruppo **InfoCamere**:

- **Audit (Quality Audit)** = Tradizionalmente per indicare l'attività di verifica ispettiva si utilizza il termine Audit, di derivazione latina e come tale adottato senza variazioni dalla lingua inglese; esso viene spesso preferito anche dagli italiani per la sua concisione.
- **Auditor** = La persona che effettua le **V.I.I.** (termine inglese). E' indicato anche con il termine **Valutatore interno di Sistemi Qualità**.
- **Committente** - Organizzazione che richiede la verifica ispettiva. Le **V.I.I.** (di *prima parte*) hanno normalmente come committente il *Responsabile Gestione Qualità*, che recepisce anche eventuali richieste specifiche da parte della *Direzione*. Le Verifiche a Fornitori (di *seconda parte*) hanno come committente o il *Responsabile Gestione Qualità* o il *Responsabile Approvvigionamenti*.
- **DBVI - Data Base : V.I.I.** Applicazione aziendale in cui sono registrati:
  - *Lista degli Auditors* = *QAP* od esterni che possono assumere il ruolo di *Valutatore Interno*.

- 
- *Piano Annuale delle V.I. Interne* = istanze delle *V.I.I.* schedate nell'anno, con evidenza della tipologia (Verifica a S.O., Ergonomia, Project o Product Assurance), della S.O./Processo/Progetto/Prodotto coinvolti, della data prevista e del codice interno della verifica.
  - *Consuntivo delle V.I. Interne* = domande delle *V.I.I.* effettuate nell'anno, con evidenza della data di svolgimento, degli auditors e delle **N.C.** rilevate.
  - **Giudizio di Conformità globale** - Viene attribuito alla *Verifica Ispettiva di Struttura Organizzativa/Processo/Prodotto/Ergonomia*, in base alle evidenze raccolte ed alle **N.C.** rilevate. I seguenti criteri sono solo indicativi ed il giudizio può essere influenzato da fattori qualitativi:
    - *A: completa Conformità* = assenza di **N.C. Critiche** o *Importanti*;
    - *B: non Completa Conformità* = presenza non più di una **N.C. Critica** e/o non più di quattro **N.C. Importanti**.
    - *C: non Conformità* = presenza di più di una **N.C. Critica** o più di quattro **N.C. Importanti**.
  - **Gruppo di verifica ispettiva** - Gruppo di auditors che effettua una verifica ispettiva; comprende sempre *un Responsabile del gruppo di verifica ispettiva* e può comprendere uno o più auditor.
  - **Non Conformità** - rilevazione di mancato adeguamento ai requisiti normativi od ai principi del **S.G.Q.**. Essa può avere i seguenti livelli di severità:
    - *Critica* = la **N.C.** rilevata pregiudica la qualità del prodotto/servizio.
-

- 
- *Importante* = la **N.C.** non è tale da pregiudicare la qualità del prodotto/servizio.
  - *Secondaria* = è stato rilevato un problema di gestione (es. scarsa efficienza o efficacia), non classificabile come **N.C.** rispetto alla documentazione di riferimento.
  - *Miglioramento* = è stata individuata una possibilità di incremento dell'efficacia e/o dell'efficienza.
  - **Organizzazione Valutata** - Organizzazione oggetto della verifica ispettiva. Si tratta di un'unità organizzativa aziendale, nel caso di una verifica ispettiva di prima parte; oppure un fornitore, nel caso di una verifica ispettiva di seconda parte.
  - **Persona di riferimento** - Persona messa a disposizione dall'Organizzazione Valutata per accompagnare il gruppo di verifica ispettiva nel corso dell'audit. Si tratta normalmente del Responsabile di S.O. o del *Quality Assurance Professional*.
  - **Project Assurance - V.I.I.** condotta (con l'ausilio di opportuna Checklist) sulle attività di conduzione e di realizzazione di un progetto software. Produce un *Voto di Conformità*.
  - **Product Assurance - V.I.I.** condotta (con l'ausilio di opportuna Checklist) sulle attività di manutenzione correttiva e/o evolutiva e/o adattativa di uno specifico prodotto/servizio. Produce un *Voto di Conformità*.



- 
- **Quality Assurance Professional (Q.A.P)** – Incarico attribuito alla persona che collabora con il R.S.O. alla gestione, mantenimento ed evoluzione del **S.G.Q.** all'interno di una determinata Unità Organizzativa aziendale. Esso può svolgere l'attività di *Valutatore Interno*.
  - **Responsabile del gruppo di verifica ispettiva (RGVI)** - *Valutatore Interno* incaricato di coordinare e dirigere una verifica ispettiva. Vedi anche: *Valutatore interno di sistemi Qualità*.
  - **Richiesta di Azione Correttiva (RAC)** - Richiesta formale all'Organizzazione Valutata di rimuovere le cause delle non-conformità rilevate durante una verifica ispettiva.
  - **Valutatore interno di Sistemi Qualità (auditor)** - Persona che ha la qualifica per eseguire **V.I.I.** della *Qualità* di prima o di seconda parte. Il Valutatore interno viene di norma selezionato nell'ambito dei *QAP*, che abbiano ottenuto un adeguato livello d'addestramento sulle tecniche d'Auditing, sul **S.G.Q.** aziendale e sulle metodologie di Gestione di Progetti, Prodotti e Processi.
  - **Verifica di Ergonomia – V.I.I.** condotta (con l'ausilio di opportuna Checklist) sull'adeguatezza di un Prodotto/servizio software alle esigenze di un'efficiente interazione con l'utente. Produce un *Voto di Conformità*.

- 
- **Verifica ispettiva (Audit)** - Esame sistematico ed indipendente per determinare se le attività svolte per la *Qualità* ed i risultati ottenuti sono in accordo con quanto pianificato e se quanto predisposto viene attuato efficacemente e risulta idoneo al conseguimento degli obiettivi. Le **V.I.I.** sono classificate come:
    - *Verifiche ispettive di prima parte* - sono le verifiche fatte da auditor interni indipendenti alle unità organizzative dell'azienda;
    - *Verifiche ispettive di seconda parte* - s'intendono le verifiche fatte da auditor interni ai fornitori dell'azienda;
    - *Verifiche ispettive di terza parte* - sono le verifiche che i valutatori di **S.G.Q.** dell'ente Certificatore effettuano alle unità organizzative dell'azienda.
  
  - **Verifica Ispettiva Interna (V.I.I.)** - E' la verifica di prima parte e può riguardare:
    - Una singola *Struttura Organizzativa*: possono essere svolte con o senza l'ausilio della Checklist di S.O. ed ottenere o meno il *Voto di Conformità S.O.*.
    - Un singolo progetto software (vedi: *Project Assurance*): utilizzano normalmente la Checklist di Project Assurance e ottengono il *Voto di Conformità Project Assurance*.
    - Le manutenzioni di un singolo prodotto/servizio (vedi: *Product Assurance*): utilizzano normalmente la Checklist di Product Assurance e ottengono il *Voto di Conformità Product Assurance*.

- 
- L'Ergonomia di un singolo prodotto/servizio (vedi: *Verifica Ergonomia*): utilizzano normalmente la Checklist di Ergonomia del Software e ottengono il *Voto di Conformità Ergonomia*.
  - **Voto di Conformità** – Risultato (espresso con un voto quantitativo su una scala di 10 o 100) che esprime il livello di adeguatezza (nonché l'efficacia e l'efficienza) delle attività svolte rispetto alle normative ed ai principi del **S.G.Q.**.

---

### **1.5.1.1. Piano delle Verifiche**

La programmazione delle **V.I.I.** è indicata nel **Piano delle Verifiche**.

In questo documento sono inseriti

- Il codice identificativo della **V.I.I.**,
- La S.O./progetto/processo/prodotto verificato,
- La descrizione della verifica effettuata,
- Lo stato della verifica (che può essere: pianificata, effettuata o cancellata),
- La data in cui è stata effettuata,
- Il ruolo, ovvero chi è stato incaricato di effettuarla (può essere indicato con Audit = **verifica ispettiva**, Add = *QAP in addestramento*, RGV = *Responsabile Gruppo di Verifica*, Rif = *QAP di riferimento all'interno della S.O./Area*)
- Il nome di chi è stato incaricato di svolgerla.

---

### **1.5.1.2. Azioni Correttive**

Le **Azioni Correttive** non sono solamente azioni immediate da adottare per l'eliminazione delle **N.C.** già verificatesi, bensì si tratta anche di azioni di sistema per evitare che le N.C. trovate possano riverificarsi. Compito del *RSGQ* sarà poi quello di verificare non solo l'attuazione di tali azioni ma anche costatarne l'efficacia delle stesse.

La correttezza delle **Azioni Correttive** sta nell'efficacia delle stesse poiché tali azioni devono eliminare le cause delle **N.C.** verificatesi senza però appesantire i processi aziendali e provocare potenziali altre **N.C.**.

Il *processo MG320 - gestire le Verifiche Ispettive Interne*, prevede che l'utilizzo di un template (il template *TMP/RVI*) per la registrazione delle **N.C.** e delle **Azioni Correttive**.

Il *Responsabile del processo/struttura* ispezionata, nel caso in cui siano state riscontrate **N.C.**, dovrà compilare il template nella parte di sua pertinenza (Piano di evasione delle **RAC**), indicando l'azione che verrà messa in atto, il responsabile e la data prevista di completamento.

Nel corso della **V.I.I.** successiva verranno analizzate dal *RGV (Responsabile Gruppo di Verifica)* le eventuali **RAC** aperte in precedenti **V.I.I.** e, per ogni **RAC**, valuterà la chiusura efficace delle medesime. In caso contrario le **RAC** verranno nuovamente segnalate nel nuovo *Rapporto di V.I.I.* con severità "C" (*Critica*).

---

### **1.5.1.3. Non Conformità di Processo**

La norma **ISO 9000** richiede l'identificazione delle possibili **Non Conformità di Processo**, l'evidenziazione delle azioni correttive orientate alla loro risoluzione e l'identificazione delle azioni preventive volte a rimuoverne le cause.

Le **N.C.** devono essere classificate, studiate e possibilmente prevenute.

Tale identificazione deve permettere la rintracciabilità per permettere, a sua volta, un attento e continuo monitoraggio dei processi.

Le **Non Conformità di Processo** vengono descritte nel template utilizzato per la redazione delle procedure di processo.

Il redattore deve inserire in tale capitolo una tabella (vedi formato seguente) per ognuna delle **N.C.** riscontrabili nel processo oggetto della procedura, che hanno impatti significativi sull'efficacia od efficienza del processo stesso. Alcuni esempi di **Non Conformità di Processo** sono inserite nell'**APPENDICE** (sezione D - *Esempi di Non Conformità di processo*).

---

### 1.5.2. Verifiche Ispettive Esterne

Dal 13 al 16 aprile scorso è stata condotta la **Veridica Ispettiva Esterna** da parte di due rappresentanti dell'*Ente Certificatore IMQ/CSQ*. In quattro giorni di lavoro ripartito tra Padova, Bari, Roma e Parma, sono state visitate le sedi di InfoCamere, **IC Technology**, **ICService** ed **InfoBusiness**.

L'*Ente di Certificazione CSQ* si occupa della certificazione delle aziende che operano nel settore

- ✓ dell'Information Technology
- ✓ delle telecomunicazioni
- ✓ elettronico ed elettrotecnico.

Il modello alla base della certificazione è quello per processi definito dalla **UNI-EN-ISO 9001: 2000**.

Chi si certifica? Essenzialmente negli anni '90 si certificava la media/grande organizzazione con un ciclo di produzione completo. Oggi invece, si certificano le piccole imprese che intendono affermarsi in una determinata microfetta del mercato. Il motivo che le spinge a certificarsi è da ricercare nella *parcellizzazione delle imprese* stesse.

Dati alla mano, risulta che si certificano il 28% delle imprese operanti nel settore edile, il 13% delle imprese che svolgono attività commerciali e l'11% del settore delle macchine. Le aziende certificate che sviluppano la loro attività nel campo dell'Information Technology rappresentano solo il 4% dei settori accreditati.

---

Entriamo ora nel vivo dell'audit di certificazione al quale ho preso parte durante il periodo di stage presso InfoCamere.

Lo scopo per il quale è stata effettuata tale verifica è quello di verificare il mantenimento organizzativo secondo i requisiti **ISO 9000 vision 2000**. La norma che prescrive il comportamento dell'audit certificato è la **ISO 9011**.

L'iter ispettivo è stato definito dal *Piano Organizzativo* che, attraverso colloqui e supporti documentali, ha permesso di ricercare risponderne ai requisiti espressi dalla norma.

Il primo giorno di verifica è stata l'attività del gruppo InfoCamere (ed in particolare gli aspetti riguardanti la *Pianificazione e Controllo Gestione*, la *Gestione delle Risorse Aziendali*, la *Gestione delle V.I.I.* e lo *Sviluppo Servizi*). L'enfasi della presentazione era orientata a definire al meglio gli obiettivi aziendali (*Obiettivi Company* e *Obiettivi della Qualità*), aspetto sottolineato più volte da parte dell'ispettore.

Nei giorni successivi si è passati alla *verifica in campo* che, attraverso delle interviste, ha permesso all'ispettore di vedere da vicino ciò di cui si è parlato nella presentazione del giorno prima. L'audit in campo ha visto l'analisi delle varie divisioni inquadrandone la *mission*, i *compiti* e l'*adempimento alle procedure di processo*. Lo scopo di tale audit è quello di verificare nel concreto il **S.G.Q.** analizzando i **processi** accertando la loro attuazione in base alle **procedure**. Ciò ha visto la partecipazione dei *R.S.O.* delle varie divisioni affiancati dai rispettivi *Q.A.P.*.



---

Alla fine della verifica, l'ispettore ha redatto un **Report di Verifica** ed un **Diario** o **Lista di Riscontro**: il primo documento è pubblico mentre il secondo, privato, è consultabile solo da parte dell'ispettore.

Al termine delle quattro giornate nelle quali, oltre ad esaminare la sede di Padova, sono state verificate anche le sedi di Roma, Parma e Bari (*videoconferenza*), è stata fatta una riunione generale nella quale l'ispettore ha reso noto il risultato della verifica e gli eventuali miglioramenti da apportare al **S.G.Q.** del gruppo InfoCamere.

Il risultato, pienamente positivo, è stato:

- il mantenimento della certificazione **ISO 9001** per InfoCamere, **IC Technology** ed **IC Service**;
- l'estensione della certificazione ad InfoCamere per i processi della *Direzione Amministrazione e Finanza*;
- L'estensione della certificazione ad **InfoBusiness**.

Pertanto il **S.G.Q.** del gruppo InfoCamere comprende ora le società: InfoCamere, **IC Technology**, **ICService** ed **InfoBusiness**.

Gli ispettori hanno manifestato il loro apprezzamento per la serietà e professionalità riscontrata nelle aziende del gruppo. In un'ottica di evoluzione degli attuali processi aziendali, la verifica ispettiva esterna ha fornito alcuni utili suggerimenti per migliorare la gestione dei progetti (*Piani di Progetto*, attività di controllo quali *i test*, il *Riesame*, ecc..) e la manutenzione dei prodotti (*Politica dei Rilasci*, *Piani di Rilascio*, ecc..).

---

## 1.6. Documentazione

Il progetto **Vision 2000** ha, tra le sue caratteristiche ed obiettivi, la semplificazione dei documenti orientati ad un maggiore dettaglio riguardo all'analisi dei processi. La documentazione comprende tutte le procedure, flussi, istruzioni di lavoro ed altro materiale utile per documentare i passaggi importanti del proprio lavoro. Essa deve essere realizzata in modo tale da tenere aggiornato il **S.G.Q.** sostenendo così un'efficace ed efficiente operatività dei processi dell'organizzazione. Deve essere in grado di soddisfare le esigenze e le aspettative delle parti interessate. Proprio in questa ottica è importante definire una struttura e delle tipologie di documenti relativi alle varie fasi dell'attività aziendale, in modo tale da garantire la tutela delle informazioni e la possibilità di fornire un'informazione identificata ed aggiornata senza però *ingessare* l'intero processo documentale; proprio per quest'ultimo motivo deve essere tenuta costantemente sotto controllo.

Tali aspetti sono analizzati dal Gruppo **InfoCamere**, nella divisione *Organizzazione Sistemi e Procedure Interne (OSPI)* attraverso il processo *MG444 – Gestire e Controllare la Documentazione*. Lo scopo di tale procedura è quello di gestire i documenti aziendali aventi influenza sulla qualità dei prodotti e servizi forniti ai clienti, garantendo:

- il mantenimento di un indice generale dei documenti che indichi lo stato di revisione di quelli in vigore per impedire l'utilizzazione di documenti non più validi o superati;

- 
- le edizioni appropriate dei documenti siano rese disponibili a tutte le funzioni aziendali;
  - i documenti superati vengano identificati e marcati oppure eliminati da tutti i centri di emissione o utilizzazione;
  - in ogni nuova emissione di un documento sia riportata, quando possibile, la natura delle modifiche apportate;
  - i documenti soggetti a verifica ed approvazione seguano i flussi aziendali previsti e descritti nell'allegato *MG/444-IT/VERIF*;
  - prima dell'emissione i documenti (nuovi o modificati) siano verificati ed approvati da personale autorizzato ai fini della loro adeguatezza.

Tale procedura va applicata a tutti i documenti del **S.G.Q.**.

---

## 1.6.1. Struttura della documentazione del S.G.Q.

### InfoCamere

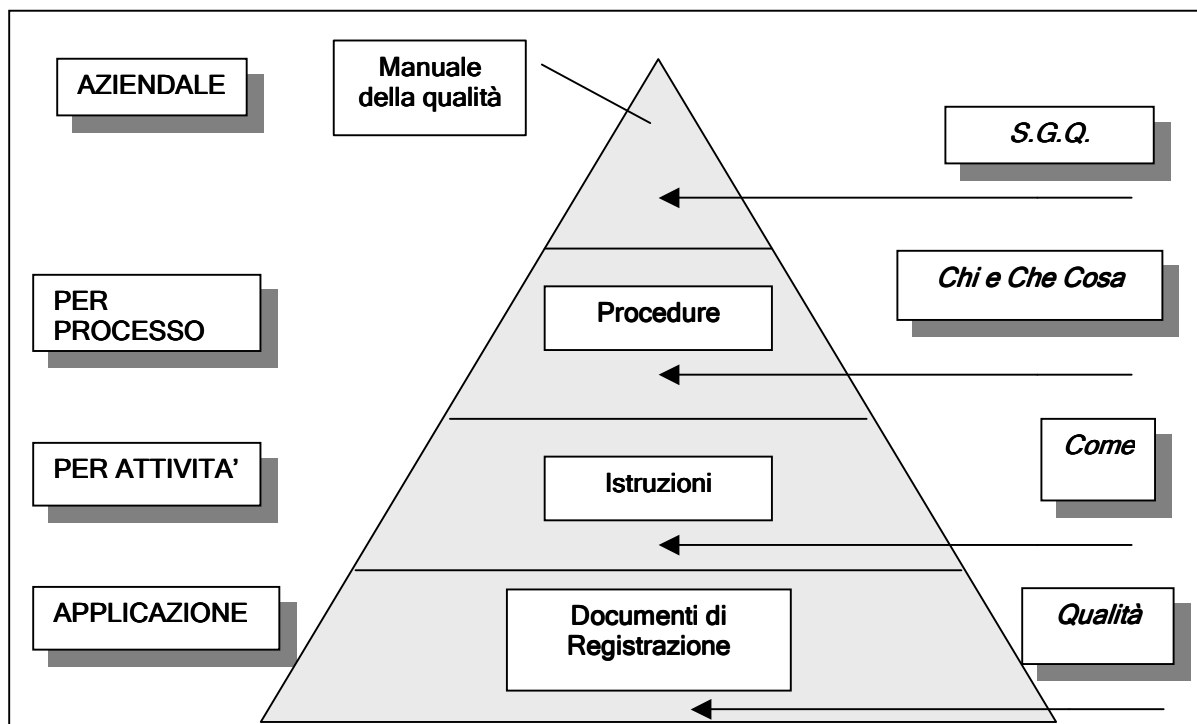


fig. 2 - Struttura della documentazione del S.G.Q. InfoCamere (tratto dal Processo MG/444-Gestire e Controllare la documentazione)

Il vertice della piramide è rappresentato dal **Manuale della Qualità**. Di seguito vi sono le **procedure**, che descrivono le attività da svolgere per l'esecuzione di un processo, dettagliandone la responsabilità, le caratteristiche e le tempificazioni (*chi, fa cosa e quando*). Le **procedure** sono collegate alle istruzioni tecniche che descrivono, nel dettaglio, le attività operative (*come*). Alla base della piramide, sono collocate le **registrazioni documentali a supporto delle varie attività**.

---

### 1.6.2. Livelli di documentazione del S.G.Q. InfoCamere

Documento	Contenuti	Caratteristiche
<b>Manuale della Qualità</b> <b>(= l'Azienda e il suo S.G.Q.)</b>	Descrizione del S.G.Q.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Un solo documento</li><li>▪ Il più semplice possibile</li><li>▪ Struttura riferibile alla norma UNI-EN-ISO 9001: 2000</li></ul>
<b>Procedure</b> <b>(= Chi Fa Cosa e Perché)</b>	Diagramma di flusso procedurale  Descrizione dei passi procedurali	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sintetiche</li><li>▪ Generalizzate (una procedura per processo)</li><li>▪ Usate una-tantum per conoscere i processi</li><li>▪ Formato: testo libero</li></ul>

<p><b>Istruzioni di lavoro</b> (= <b>Come fare le cose</b>)</p>	<p>Istruzioni Tecniche Sequenze di attività Istruzioni di dettaglio Standard e regole Liste di riscontro Modulistica, templates Guide all'utilizzo di strumenti HW e SW</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usate per consultazione o da chi non ha esperienza per apprendere</li> <li>▪ Operative, da tenere sotto mano</li> <li>▪ Specializzate (= non generalizzate)</li> <li>▪ Possono far riferimento a strumenti tecnologici</li> <li>▪ Formato: checklist, moduli, testo libero</li> </ul>
<p><b>Documenti di lavoro</b> (= <b>L'output dei processi</b>)</p>	<p>Documenti ottenuti dall'esecuzione dei processi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evidenziano il risultato delle attività svolte</li> <li>▪ Formato: libero, da modulistica o da eventuali "templates"</li> </ul>

<p><b>Registrazioni della Qualità</b> (= <b>Livello di qualità raggiunto</b>)</p>	<p>Evidenziano che i risultati dei processi sono conformi ai relativi obiettivi di Qualità.</p> <p>Emesse da verifiche e controlli di Qualità o da attività di monitoraggio dei processi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un sottoinsieme dei documenti di lavoro</li> <li>▪ Usate per valutare se la qualità attesa è stata raggiunta o meno</li> <li>▪ Devono essere datate, firmate, archiviate e rese accessibili (registrate).</li> <li>▪ Formato: verbali di verifica, attestati, dichiarazioni, report, log.</li> </ul>
---	--	---

---

### **1.6.3. Gestione della documentazione**

La gestione della documentazione all'interno del Gruppo **InfoCamere** viene svolta seguendo il *quadro di riferimento del sistema di documentazione* (vedi fig. 3).

Vi sono tre categorie di documenti soggetti a trattamenti specifici:

- *Documenti catalogati normali* che non sono soggetti a flussi di verifica ed approvazione.
- *Documenti catalogati soggetti a flusso di verifica e approvazione formale.*

Per un maggiore dettaglio si veda in **APPENDICE** (sezione F – *Principali Documenti Utilizzati*)

- *Documenti catalogati di progetto a carattere economico manageriale soggetti a flusso AFP (Avanzamento Fasi Progettuali).*

Attualmente sono previste le seguenti fasi di progetto:

- 1. Proposta di progetto**
- 2. Business Plan (BP)**
- 3. Piano di Progetto (PP)**
- 4. Stato Avanzamento Progetto (SAP)**

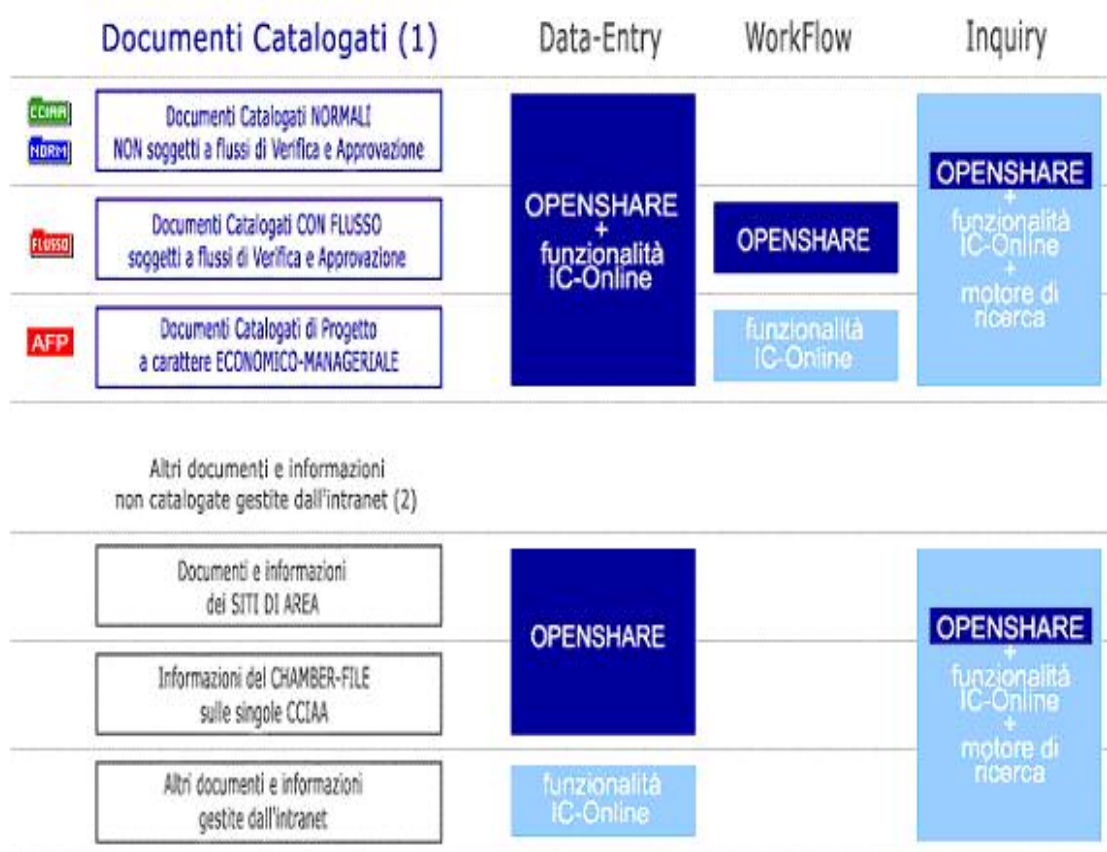
Nel corso del 2004 sarà introdotta una quinta fase ovvero il **Rilascio**.



---

Affianco a queste tre categorie bisogna considerare quei documenti/informazioni che non sono catalogate in processi ma che vengono comunque gestite dalla intranet. Si tratta dei documenti e informazioni da inserire nei siti di area che sono redatti da persone appartenenti ad un'area gerarchica o funzionale; informazioni del *Chamber File* sulle singole CCIAA redatte da persone sul territorio ed infine, altri documenti e informazioni accessibili da intranet che possono essere rese disponibili da parte di chiunque. Alcune tipologie di documenti aziendali devono essere verificati e riesaminati dalle funzioni aziendali coinvolte, secondo quanto stabilito nel **S.G.Q.**. In particolare, questi documenti devono essere soggetti a *flussi di Verifica e Approvazione formale*, per lasciare traccia (*evidenza oggettiva*) di chi e quando ha effettuato la *Verifica* o l'*Approvazione*.

## Quadro di riferimento del Sistema di documentazione



(1) documenti Catalogati in riferimento agli oggetti aziendali (CdR, Processo, Prodotto, Progetto, Strumento)

(2) Informazioni, documenti, documentazione e link esterni che non fanno stretto riferimento agli oggetti aziendali

Le funzionalità IC-Online sono strettamente integrate con il Catalogo OPENSHARE e con il Motore di ricerca

Le funzionalità IC-Online utilizzano un sistema integrato di tabelle (Persone, CdR, Processi, ecc.)

fig. 3 - Quadro di Riferimento del Sistema di Documentazione (tratto da IT/DOCUM – Istruzioni per la gestione della documentazione in ambiente intranet IC-ONLINE)

---

## 1.7. Procedure

I documenti che gestiscono i processi sono le **procedure** ovvero una serie di passi concatenati che, partendo da un input, producono un risultato.

Le **procedure** sono di proprietà della funzione preposta alla gestione del processo o, nel caso di attività che coinvolgono tutte le funzioni aziendali, sono di responsabilità di *Assicurazione Qualità*. A fronte di necessità di nuove procedure aziendali o di variazioni a procedure esistenti, il *Responsabile dell'Unità Organizzativa* emittente (in altre parole il responsabile del processo trattato nella procedura) o una persona da lui delegata coinvolge la *funzione Qualità* al fine di valutare le modifiche da apportare, ovvero di classificare una nuova procedura all'interno dello schema dei processi aziendali.

Le **procedure** sono scomposte in singoli passi procedurali. A loro volta i passi di una procedura possono essere rappresentati come ulteriori procedure di livello inferiore, fino ad un livello n-esimo, in cui i passi elementari, coincidenti con processi elementari, sono descritti come gruppi di attività. Al loro interno, le procedure specificano un diagramma di flusso procedurale ed una descrizione dei passi procedura.

Le procedure devono essere:

- Sintetiche.
- Generalizzate (una procedura per processo).
- Usate una-tantum per conoscere i processi.
- Specificate in un apposito formato (ad es.: testo libero).

---

In esse vengono indicate le caratteristiche del processo con i principali input, output ed indicatori.

Le procedure relative ai vari processi sono indicate seguendo lo schema qui di seguito riportato:

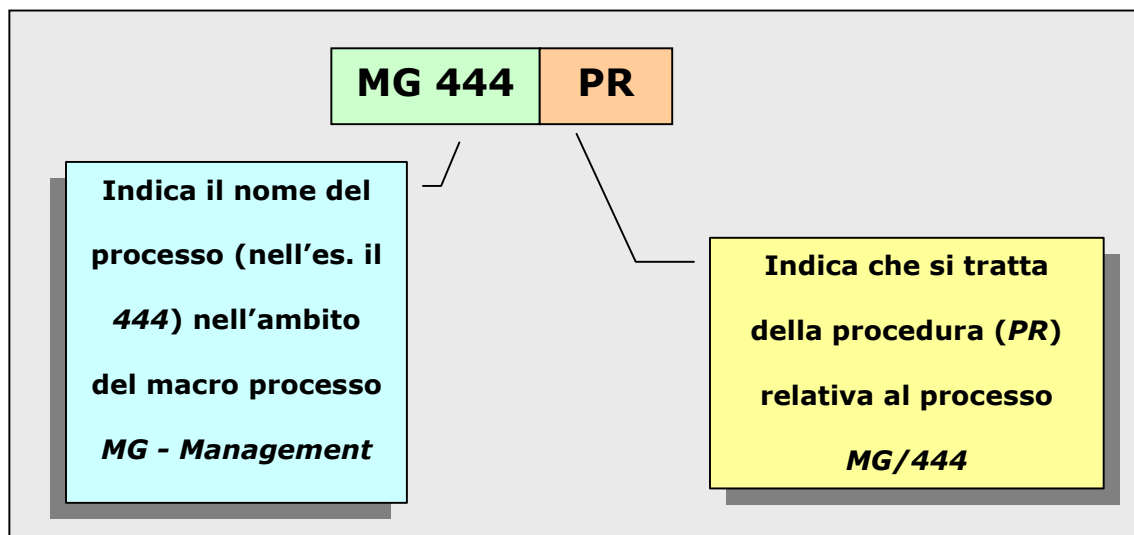


fig. 4 – Codice identificativo delle procedure.

---

### 1.7.1. Tipologie di procedure

Possiamo distinguere fra tre categorie di procedure:

- *Procedure di prodotto*: la procedura di prodotto è la rappresentazione di un processo tecnico relativo alla gestione di un prodotto. La procedura di prodotto descrive *Chi fa Cosa* relativamente ad uno specifico prodotto.
- *Procedura di Lavoro*: la procedura di lavoro è una rappresentazione di un processo tecnico che avviene all'interno di un'unità organizzativa. La procedura di lavoro descrive *Chi fa Cosa* nell'ambito di un processo.
- *Procedura organizzativa o aziendale*: la procedura organizzativa o aziendale è una rappresentazione di un processo aziendale interfunzionali che indica gli aspetti procedurali del processo stesso (chi sono le funzioni che operano, quando operano, ecc..).

La procedura di riferimento che, al suo interno definisce i processi è la *MG - Management DOC/MQ.PROC - I processi aziendali*. Tale procedura individua i processi del Gruppo **InfoCamere** associandoli alle procedure che li descrivono ed ai principali input, output ed indicatori che li caratterizzano.

---

## **1.8. La Intranet aziendale di InfoCamere: IC-ONLINE**

La intranet aziendale costituisce un punto di riferimento per l'intera attività aziendale.

**IC-ONLINE** è uno strumento per la gestione della documentazione del **S.G.Q.**, inoltre, al suo interno sono contenute informazioni sul personale (ruoli, C.d.R. di competenza, skills ecc.), documenti e istruzioni di lavoro, notizie e aggiornamenti. Vi è un'ampia rubrica, un motore di ricerca, un link interamente dedicato alla rassegna stampa settimanale con le rispettive segnalazioni; al suo interno vi è una sezione dedicata alle bacheche ecc.

Nel 1996 **InfoCamere** vuole ottenere la **Certificazione di Qualità ISO 9000** e decide di fare il salto di qualità: dalla carta alla Intranet. Per realizzare questo, il punto di partenza è il ciclo di sviluppo classificando gli oggetti (persone, progetti, prodotti, strumenti, procedure) e i tipi di documento in modo tale da definire chiaramente chi fa cosa, quando, perché e per chi.

Si ottiene così la prima intranet documentale: **DOC9000**. Questa prima fase ha consentito il raggiungimento della certificazione.

Il secondo passaggio è nato dal bisogno di qualcosa di più di una gestione dei documenti ufficiali. Il lavoro si è quindi sviluppato partendo dalla persona vedendola a 360 gradi. L'architettura logica della nuova intranet si è focalizzata su cinque punti cardine:

- Potenziamento e distribuzione delle funzioni di data-entry dei documenti.

- 
- Funzioni workflow per la verifica e approvazione dei documenti
  - Creazione di siti di area per ciascuna *Area Funzionale* dell'azienda.
  - Funzioni di ricerca su database e documenti full-text.
  - Applicazioni integrate (skill, corsi ecc..).

Ma la vera novità è rappresentata di uno spazio persona ovvero un'area di identificazione della persona dove vengono indicate informazioni aggiuntive come, ad esempio, le attività formative svolte, gli skill, l'elenco di documenti redatti ecc....

Così concepita, l'intranet è diventata il *desktop amico* che permette di seguire gli eventi aziendali in maniera più coinvolgente e stimolante.

**IC-ONLINE** comprende ed integra molti strumenti tra i quali:

- *AFP* = avanzamento fasi organizzative.
- *FABFOR* = gestione del budget fabbisogni formativi
- *GC* = gestione contatti
- *SKILL* = gestione skill inventory
- *VALFOR* = valorizzazione interventi formativi.

Si può quindi concludere che la intranet aziendale **IC-ONLINE** rappresenta il canale di diffusione privilegiato del **S.G.Q. InfoCamere**.

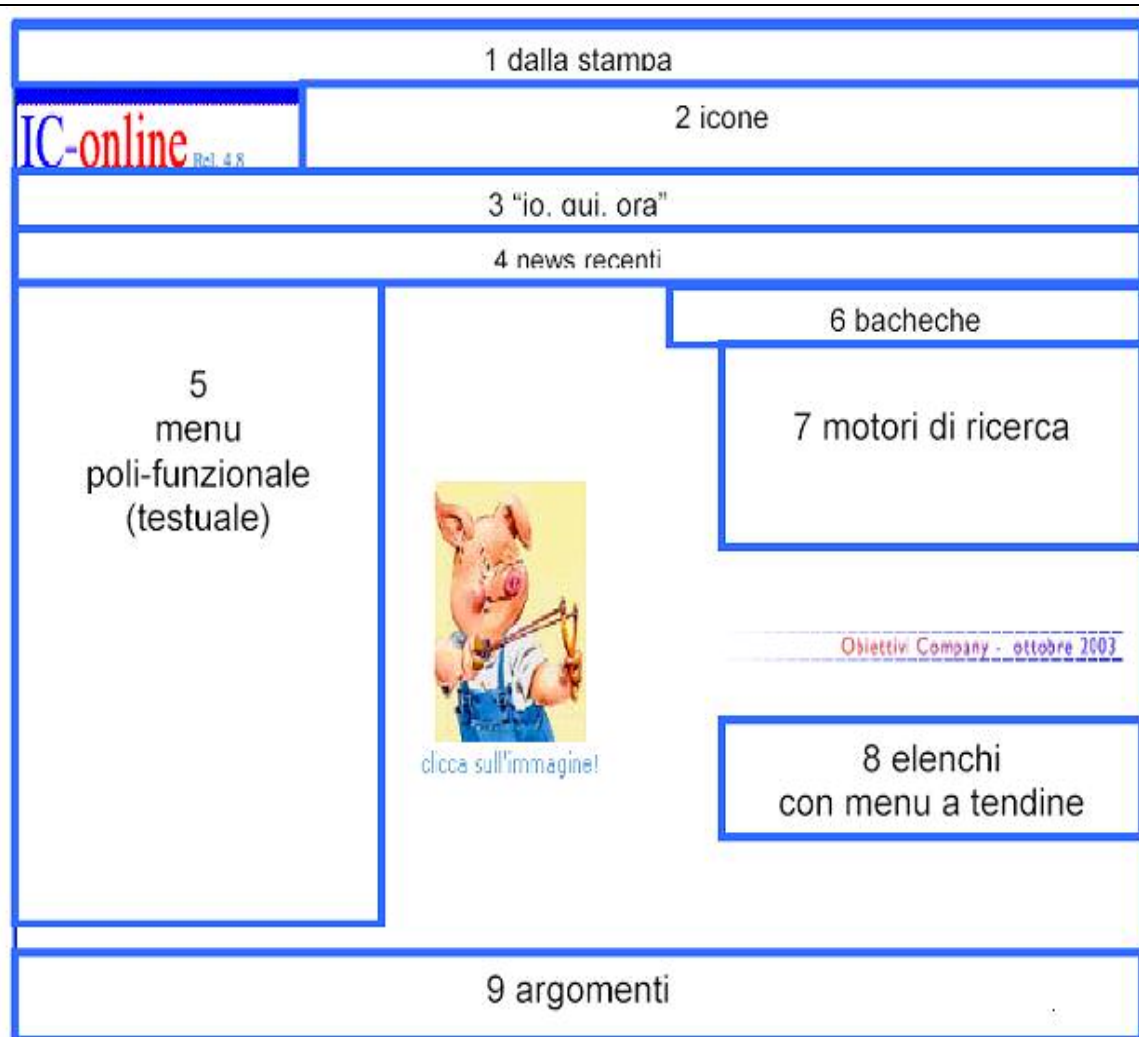


fig. 5 - struttura della Intranet IC-ONLINE.



[Rassegna Stampa Settimanale](#) | [Specializzazioni della Stampa](#) | [In 40mila online al Registro imprese](#)

**IC-online** Ed. 53 | **GANTT Progetti** | **Centrali DC** | **Il nuovo Sistema Professionista** | **Borsa COAR** | **Lapis** | **REMI** | **COAR** | **NTM** | **SPR** | **Amis Informa** | **Nuovo Procedura Amministrativa Interna**

Buongiorno, - Autori Vari | **Martedì 22 Giugno 2004** | **11:57:23**

[\( > avanti precedenti < \)](#) | [> nuovi template](#) | [\[ \]](#) | [\[ \]](#) | [\[ \]](#) | [\[ \]](#) | [conversione automatica OpenShare in formato PDF!](#)

[Nuove Proc. Amministrative \(Manual\)](#), [Skill Inventory](#), [Gest. Contatti](#), [Inventario HW](#), [ValCOB \(Corsi\)](#)

[Cambio.org, guida, help, ricerche](#)

**CAMPIONATI EUROPEI**

Notiziari: [Lapis Notizie](#), [Notizie DARS Nr.4 20 Maggio](#), [InformiamoCCCI... Nr.12 3.2.04](#), [ENI News 12 giugno](#)

La pagina della **Qualità**, [SMT \(Sistema Metrico\)](#), [Standard documentazione](#), [Schede Sicurezza](#), [Modulistica](#), [Videoconferenza](#), [Indirizzi configurazione PC sole](#)


  
 clicca sull'immagine!

**Obiettivi Company - aprile 2004**  
 G.d.L. Contabilità Industriale

Elenchi:  
  
 Area:

[A chi scrivere/telefonare per...](#)

Argomenti: **Persone** | **Direzioni** | **SB/Ex** | **Redditi** | **Ricerche** personalizza >

questa pagina vi offre una visione completa della **struttura** InfoCamere e dei principali **siti** Intranet e Internet gestiti dalle singole strutture organizzative: cliccando sul **codice** potete accedere direttamente all'area **PERSONE** relativa alle singole strutture, mentre cliccando sulla **descrizione** potete accedere agli eventuali siti gestiti dalle singole strutture

Legenda:  sito di Area integrata in IC-Online |  sito Intranet non integrato in IC-Online |  siti Intranet e Internet gestiti da InfoCamere

"InfoCamere" GRUPPO		IC Technology	IC Service
000	<a href="#">www.icTechnology.it</a>	000	<a href="#">www.icService.it</a>
	<a href="#">attività, catalogo prodotti</a>	202	Personale c/o Monitor Padova
<b>InfoBusiness</b>		301	<b>Call Center</b>
000	InfoBusiness - Direzione	<b>ECOCERVED</b>	
100	InfoBusiness - Roma	000	ECOCERVED - Bologna
200	InfoBusiness - Parma		<a href="#">www.ecocerved.it</a>

fig. 6 – la homepage di IC-ONLINE.

---

### 1.8.1. La pagina della Qualità

Finalizzare l'impegno delle persone a realizzare gli obiettivi aziendali con tempi e costi sempre minori soddisfacendo le esigenze dei clienti

Questo slogan è il concetto di fondo su cui si basa la **Politica della Qualità InfoCamere**. La promozione interna della *Qualità* è basata su tre filoni:

- la formazione per la *Qualità*;
- la definizione e perseguimento di obiettivi di *Qualità* all'interno della pianificazione strutturata;
- la definizione in ciascuna unità organizzativa di figure professionali specifiche per la *Qualità*.

Proprio per dare risalto di tutto ciò che accade a riguardo della *Qualità* in InfoCamere, attraverso la intranet aziendale **IC-ONLINE**, nasce la **Pagina della Qualità**.

La **Pagina della Qualità** raccoglie tutte la documentazione (documenti, verbali, presentazioni ecc..) relativa alla *Qualità* stessa, è divisa in cinque sezioni che, a loro volta, sono frazionate in sotto-sezioni.

Nel dettaglio, la struttura e la composizione queste cinque sezioni, può essere schematizzata dalla tabella qui di seguito riportata:

<b>Sezioni</b>	<b>Sotto sezioni</b>
<b>I documenti di riferimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guida rapida = è il "bignami del S.G.Q. InfoCamere", contiene una raccolta di esempi, link ecc..</li> <li>▪ Norme Ufficiali ISO 9000-Vision 2000 = al suo interno vi sono le principali norme che sono consultabili come documenti DOC/ISO nel processo MG/220.</li> <li>▪ Processo MG – Management = in questo processo sono raccolti i documenti di riferimento sulla Qualità; nel seguito vengono comunque riportati i più importanti al fine di consentirne una rapida consultazione</li> <li>▪ La Politica della Qualità = il documento che descrive gli indirizzi generali e gli impegni dell'Azienda per la gestione della Qualità</li> <li>▪ Il Manuale della Qualità InfoCamere = il manuale riporta le modalità con cui l'Azienda InfoCamere effettua la Gestione della Qualità (nell'ottica della soddisfazione del Cliente e del miglioramento continuo) nell'ambito dei singoli processi</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organigramma e mission = è il documento che descrive sinteticamente la missione, le principali attività/responsabilità e le interfacce delle Strutture Organizzative del Gruppo InfoCamere</li> <li>▪ Modello del processo di Sviluppo Servizi = si tratta del documento che illustra il ciclo di sviluppo dei prodotti/servizi InfoCamere fornendo un quadro generale dei processi e delle loro interrelazioni e definendo le linee guida per la gestione dei Progetti e per la gestione delle Modifiche.</li> </ul>
<b>Riunioni di QAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le sotto-sezioni contengono le agende, i verbali, le presentazioni delle riunioni con i QAP e/o referenti della Qualità.</li> </ul>
<b>Presentazioni, corsi e iniziative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le sotto-sezioni sono formate dalle varie presentazioni e documenti sui corsi di formazione sui seminari e sugli avvenimenti interni al Gruppo InfoCamere</li> </ul>
<b>Attestati InfoCamere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In questa sezione si può accedere ai vari attestati e riconoscimenti ottenuti dal Gruppo InfoCamere</li> </ul>

<b>Documenti riservati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contiene due sotto-sezioni relative ai documenti riservati ai gestori della Qualità</li> </ul>
----------------------------	---

Affianco a queste cinque sezioni vi sono dei link interni all'azienda relativi alla lista RAC e agli **Indicatori della Qualità**; vi sono poi due link relativi al newsgroup **Sistema Qualità** con i quali il *RSGQ* comunica le evoluzioni del **S.G.Q.** e, attraverso il quale, possono essere fatte osservazioni e suggerimenti dagli utenti. Infine, un link **Guida Rapida** che riporta direttamente alla sotto-sezione della documentazione di riferimento (vedi tabella).

Nella pagina sono presenti anche i collegamenti ai link esterni **AICQ Italia, IMQ, ISO Online, ISO TC/176/SC2, Sincert, UNI** e *www.tc176.org*.

---

## **1.9. Strumenti**

### **1.9.1. Struttura degli strumenti**

Per gestire la documentazione relativa ad ogni strumento esiste, quindi, un'unica *Radice* che riporta le caratteristiche generali dello Strumento e punta a tutte le *Cartelle di documentazione* (che contengono tutta la documentazione relativa a quella Release); la *Radice* punta anche a tutte le *installazioni Release* (questi record costituiscono il *Registro delle Installazioni*). La gestione della *Radice* e delle *Cartelle* è effettuata dall'*Organizzazione Sistemi e Procedure Interne (OSPI)* che inserisce nuove entità e provvede all'eventuale aggiornamento di quelle esistenti, garantendo la congruenza. La gestione della documentazione, cioè l'immissione di nuovi documenti negli strumenti, è attivata con le modalità di data-entry.

La gestione delle *installazioni di Release* viene effettuata in modo decentrato presso le *S.O.* di competenza. In particolare, le entità *Radice*, *Cartella* e *Release* sono gestite tramite tabelle *Oracle* (ambiente intranet); la responsabilità della gestione è centralizzata per quanto riguarda la *Radice* e le *Cartelle*. E' decentrata per il *Registro delle Installazioni*.

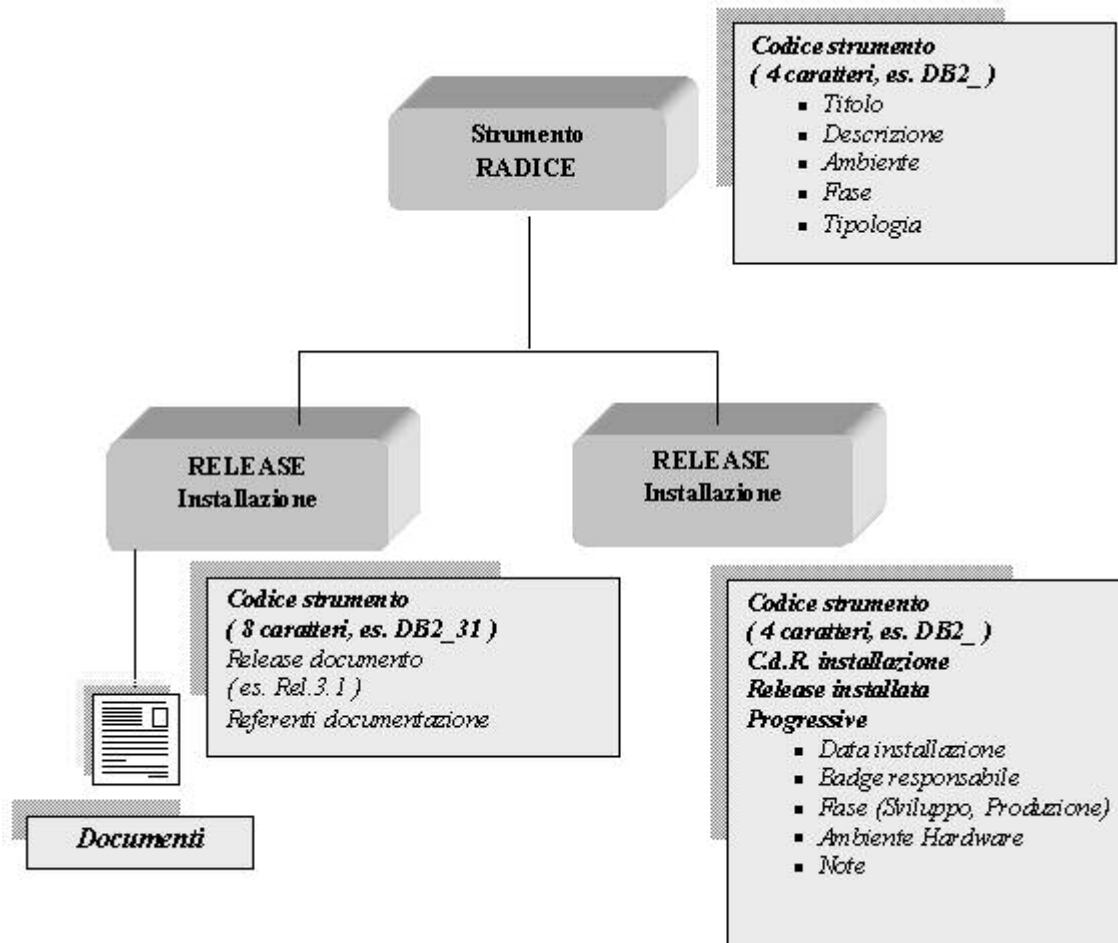


fig. 7 - Struttura dello strumento: Radice, cartella Release (tratto dal Processo PR/450  
 - Gestire gli strumenti software IT/STRUM - Gestione Strumenti Software in Intranet)

---

### **1.9.2. Analisi di uno strumento: lo strumento GTST per la gestione dei test**

Tra gli strumenti utilizzati dal **S.G.Q.** focalizziamo la nostra attenzione sullo **strumento GTST per la gestione dei test** (applicazione ACCESS).

E' stato introdotto per necessità sulla funzionalità relative alla norma **ISO 9000**. Ai fini della stessa risulta non necessario produrre un report da inserire nell'intranet aziendale poiché l'archivio *ACCESS* rappresenta la registrazione dati valida ai fini dell'evidenza oggettiva, dunque, questo strumento è in grado di *sostituire* la documentazione riguardante il *Rapporto Test*. Entrando nel dettaglio, si tratta di uno strumento indirizzato alla compilazione/archiviazione di un piano/rapporto di TEST su database di tipo *ACCESS* che presenta queste otto diverse finalità:

- definire i casi prova riusabili in diverse sessioni di test.
- Definire il piano di test.
- Approvare il piano di test.
- Registrare gli esiti dell'esecuzione.
- Registrare gli eventuali ricicli.
- Approvare l'esito del test.
- Archiviare i dati relativi alla sessione di test.
- Documentare la sessione di test.

L'utilizzo dello strumento è definito dall'*Istruzione Tecnica IT/STRUM* definita nel processo *PR450 – Gestire gli strumenti Software*.



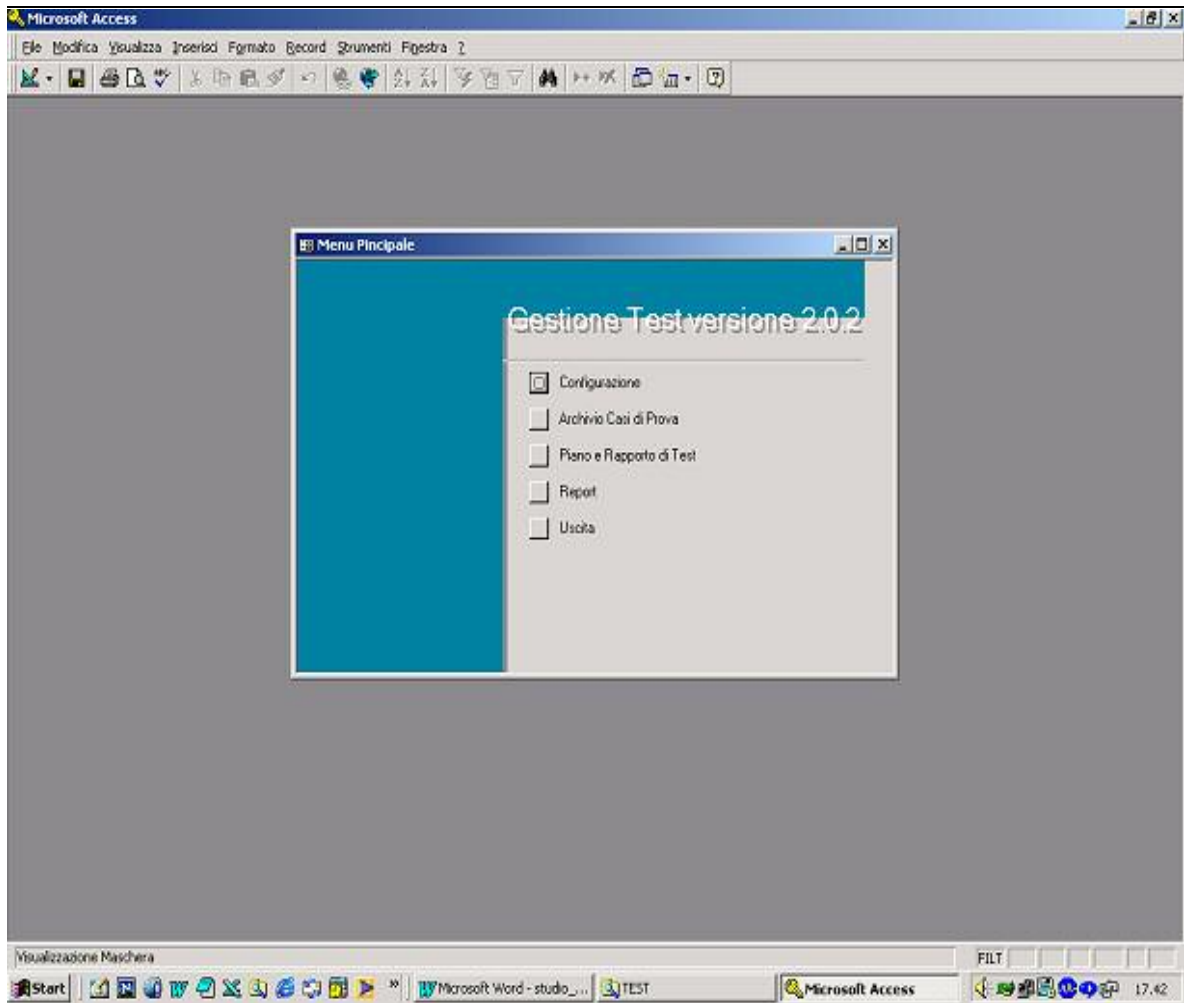


fig. 8 - lo strumento GTST per la gestione dei test (tratto da Manuale utente Vers. 2.0.2)

---

## 1.10. Considerazioni sul S.G.Q. InfoCamere

Le considerazioni che posso trarre, al termine di quest'analisi, sono che l'implementazione del **Sistema di Gestione della Qualità**, adottato dal Gruppo **InfoCamere**, ha portato notevoli vantaggi all'intera attività permettendo così:

- la razionalizzazione dei **processi**
- un maggiore controllo sulle attività
- una migliore gestione della documentazione.

Ciò ha permesso una più efficiente raccolta dati e rispettiva analisi indirizzata al miglioramento di tutti i **processi** (come prescritto dalla norma al capitolo otto – *misurazioni, analisi e miglioramento - Sistemi di Gestione per la qualità – Requisiti - UNI EN ISO 9001 vision 2000*).

Ci si trova davanti ad un **S.G.Q.**, ben impostato e adeguatamente documentato, che si sta muovendo, in ottica di *Customer Satisfaction*, verso il miglioramento dell'usabilità dei software e dei portali per aumentare la soddisfazione dei clienti e verso una maggiore efficienza e autonomia della rete e dei servizi offerti attraverso un monitoraggio continuo. Il **S.G.Q. InfoCamere** è volto al raggiungimento degli obiettivi tenendo sotto controllo tutti i fattori che influenzano la *Qualità* dei prodotti, adattandosi al tipo di attività e al prodotto soddisfacendo così:

- le esigenze/aspettative del cliente,
- esigenze/interessi dell'organizzazione,
- bilanciamento benefici/costi/rischi.

---

In questo senso, tra le attività che **InfoCamere** sta sviluppando, è importante prendere in considerazione lo **SMI (Sistema Metrico InfoCamere)** con la finalità di mettere a disposizione dell'azienda prodotti e servizi per favorire la conoscenza delle proprie prestazioni.

Il progetto **SMI** adotta adottata la tecnica di stima del software denominata **Early & Quick Function Point (E&QFP)**. Tale metodologia di misurazione si avvale dei principi fondamentali della **Function Point Analysis (IFPUG)** e permette di anticipare la valorizzazione dei *Function Point* e di ottenere una buona approssimazione del loro valore.

Il **S.G.Q. InfoCamere** valorizza l'aspetto riguardante la gestione delle risorse umane con una grande attenzione verso:

- la mappatura degli skills personali,
- la valutazione periodica delle competenze,
- il ciclo di pianificazione della formazione.

Processi che appaiono ormai consolidati nell'attività di **InfoCamere**.

Punto di forza di tale **S.G.Q.** è l'intranet aziendale **IC-ONLINE** che, in sé, rappresenta lo stato di avanzamento, in termini di maturità, del **S.G.Q.** stesso; non si tratta di un semplice raccoglitore, catalogatore di documenti ma lo si deve vedere come strumento di divulgazione della cultura e del know-how aziendale.

---

A fronte delle esigenze dei vari gruppi, il **S.G.Q. InfoCamere** prevede l'avviamento di **Gruppi di Lavoro** con lo scopo di migliorare i processi quali, ad esempio, *Processi di Sviluppo*, manutenzione software e di testing, attraverso la revisione delle **procedure**.

Tali azioni prevedono la partecipazione di tutti gli attori coinvolti nell'attività del Gruppo **InfoCamere**.

Nonostante sia ormai una realtà ben radicata nell'attività di **InfoCamere**, il **S.G.Q.** si scontra con chi ancora lo considera come una sovrastruttura, un sistema di raccolta di documenti che va ad *ingolfare* l'intero processo produttivo anziché renderlo più efficiente.

Le persone costituiscono l'*essenza* dell'organizzazione : il loro completo *coinvolgimento* fa sì che la loro *conoscenza* ed *esperienza* siano usate a beneficio dell'organizzazione.

Il percorso ideale da seguire si basa su tre punti connessi tra loro:

- i. **CONOSCENZA** che nasce dalle capacità individuali e dall'*addestramento*.
- ii. **CONSAPEVOLEZZA** che si afferma attraverso la *formazione*
- iii. **CONDIVISIONE** che si afferma attraverso la *maturazione* (quest'ultimo punto non è detto venga raggiunto da tutte le persone dell'organizzazione)

---

Comprendere cosa significa *Qualità* e come posso aumentare la qualità del mio lavoro e incoraggiare gli altri a fare lo stesso, dimostrando con i risultati l'impegno alla *Qualità* e facendo sì che tutti si vedano coinvolti in questo, mostrando loro come agire nello stesso modo e premiando i risultati raggiunti, continua ad essere la principale spinta evolutiva del **S.G.Q. InfoCamere**.

I risultati della **Verifica Ispettiva** di aprile ha permesso al Gruppo **InfoCamere** di raggiungere un risultato importante che segna l'inizio di un nuovo periodo in cui vede l'azienda impegnata nell'evoluzione e in una maggiore integrazione dei **processi**.

---

---

## 2. Misurazione e Miglioramento

Passiamo ora ad analizzare quali sono gli strumenti che consentono di misurare la *Qualità* all'interno di un'azienda.

La gestione della *Qualità* deve basarsi su elementi oggettivi e misurabili.

- Ogni **S.G.Q.** deve prevedere un sistema di misure.
- Ogni processo deve identificare misuratori della sua *capacità* di soddisfare i propri obiettivi (=aggiungere valore al prodotto/servizio).
- Ogni processo deve prevedere obiettivi di *Qualità*.
- Ogni prodotto/servizio deve specificare le proprie caratteristiche di *Qualità*.

Come detto, secondo la norma **ISO 9001: 2000**, l'azienda deve definire una propria **Politica della Qualità** nella quale vengono specificati obiettivi, metodi per il loro raggiungimento ed una chiara rappresentazione di quella che è la struttura dell'azienda con chiare responsabilità e compiti. In questo senso, è necessario disporre di strumenti che consentano di dare evidenza oggettiva del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Questi strumenti sono gli **Indicatori della Performance Aziendale**.

La loro definizione impone il rispetto di due importanti caratteristiche: *concretezza e misurabilità*.

E' necessario avere a disposizione degli indicatori che consentono di monitorare le misure, l'efficacia e l'efficienza dei processi e non solo dei prodotti o servizi erogati dall'azienda stessa. In particolare si tratta di definire degli indicatori che verifichino:

- 
- Lo stato dell'arte del **S.G.Q.** (*punto 4 – Sistema di Gestione della Qualità* - della norma **ISO 9001: 2000**).
  - La sensibilità verso la *Qualità* da parte della Direzione (*punto 5 – Responsabilità della Direzione*).
  - L'efficacia ed efficienza nella gestione delle risorse (*punto 6 – Gestione delle Risorse*).
  - L'adeguatezza dei parametri di monitoraggio e misurazione scelti per i propri processi (*punto 8 – Misurazioni, analisi e miglioramento*).



fig. 9 - Sistema di Gestione per la Qualità – INDICATORI – (tratto dalla norma CEI 0-12 – Approccio per processi e indicatori della qualità per le aziende del settore elettronico e elettrotecnico – Linee guida generali all'applicazione delle Norme ISO 9000:2000)

Passiamo ora ad analizzare dettagliatamente come vengono concepiti gli **Indicatori della Performance Aziendale**, cosa si intende per **Misurazione della Performance Aziendale**, partendo dalla definizione di **Sistema di Misurazione del Business**. Successivamente vedremo cosa suggerisce la norma **ISO 9000: 2000** in termini di **Indicatori della Performance** e quali sono le problematiche legate al loro utilizzo.



---

## **2.1. Indicatori di Prestazione Aziendale: Messa a punto del Sistema di Misura del Business**

Oggi, in molte aziende, la misurazione della performance è considerata più un fatto di controllo delle operazioni *Day-by-Day*, che un elemento strategico che integra i risultati delle singole attività in un unico sistema in grado di realizzare gli obiettivi globali aziendali.

Partendo dall'idea di *controllare ciò che si vuole misurare*, introduciamo gli **Indicatori di Prestazione Aziendale (PERFORMANCE INDICATORS)**, in seguito indicati con **P.I.'s**.

---

*I **P.I.'s** sono un insieme di sensori che applicati in opportune parti del modello forniscono indicazioni circa lo stato di salute di un particolare processo. E' il parametro che viene misurato per monitorare la prestazione di un determinato aspetto aziendale come un'attività, un processo o una funzione.<sup>2</sup>*

Perché misurare le prestazioni? Per diverse ragioni: innanzi tutto, perché ciò che non è misurato non è gestito ed inoltre per supportare le scelte, motivare i comportamenti al miglioramento continuo e monitorare la salute dell'azienda. Attraverso la misurazione si rende chiaro ciò che è vago incrementando la motivazione di chi lavora e la comunicazione tra le parti.

I **P.I.'s**. devono essere non ambigui in modo tale da garantire una valida confrontabilità e consistenza con tutto il sistema adottato permettendo di competere sui fronti della:

- Soddisfazione del cliente.
- Produttività aziendale.
- Flessibilità operativa.

Pur agendo contemporaneamente sui tre fronti, per determinati periodi ne viene utilizzato uno solo di essi come forza guida. Proprio a seconda della driving force si sceglie cosa andare a misurare:

<b>DRIVING FORCE</b>	<b>COSA MISURARE</b>
<b>Soddisfazione dei clienti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestione aspettative dei clienti</li><li>▪ Orientamento al mercato (qualità,</li></ul>

	fornitori) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misure esterne</li> </ul>
<b>Flessibilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacità di rispondere ai cambiamenti richiesti dai clienti</li> <li>▪ Efficienza / Capacità di risposte interne</li> <li>▪ Capacità di trasportare, nel tempo, tale fattore, rendendolo vincente</li> </ul>
<b>Produttività</b> <i>(fattore storicamente non percepito dai clienti ma che, nella storia, ha avuto più attenzioni)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risorse (efficienza)</li> <li>▪ Competizione sul prezzo (costi)</li> <li>▪ Sprechi</li> </ul>

Le misure di prestazione ben progettate hanno quindi sia carattere motivazionale (*incide sul miglioramento*), sia carattere informativo (*incide sulle scelte*).

<sup>2</sup> *Gli Indicatori di Prestazione Aziendale: La messa a punto del Sistema di Misura del Business. – GALGANO Formazione – 2003.*

### **2.1.1. Sistema di Misura delle Prestazioni**

Ogni processo ha come obiettivo primario la soddisfazione dei propri clienti identificando con chiarezza quali sono gli elementi che determinano la soddisfazione dei clienti e con quali caratteristiche debbano essere forniti. Per ogni processo bisogna quindi definire sia obiettivi qualitativi che quantitativi.

Il **Sistema di Misura delle Prestazioni** è il singolo mezzo più potente per assicurare il successo della implementazione del piano strategico aziendale, cioè dei cambiamenti e degli obiettivi.

Il **Sistema di Misura delle Prestazioni** è indirizzato a:

- Sviluppare la strategia e pianificando il business.
- Preparare il budget ed il deployment dei target.
- Rivedere periodicamente le previsioni.

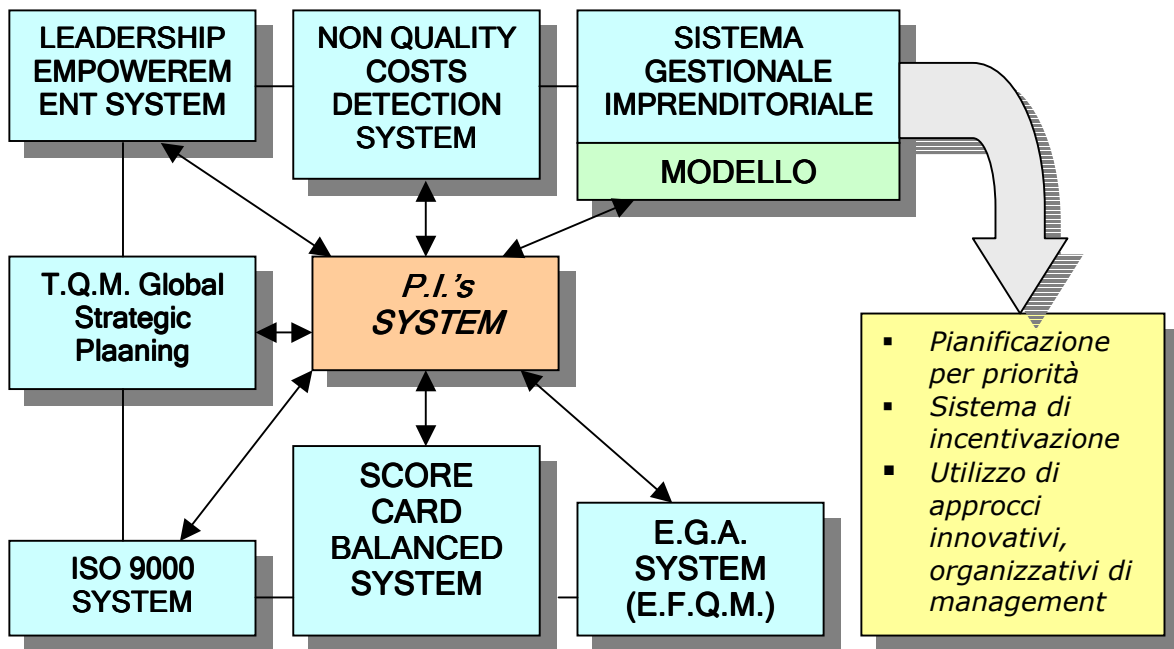


fig. 10 - Il Sistema di Misura delle Prestazioni (tratto da *Gli indicatori di prestazione aziendale* - GALGANO Formazione)

### 2.1.2. Sistema degli Indicatori

Il **Sistema degli Indicatori** permette una focalizzazione strategica guidata dal cliente, flessibile e dedicata al controllo delle attività tracciando le strategie decise.

---

Tale sistema è utilizzato come catalizzatore di miglioramento dei processi. Inoltre, permette l'ottimizzazione sistematica con il miglioramento delle prestazioni ed il reporting orizzontale.

Una caratteristica importante di questo sistema è di essere integrato ovvero di valutare simultaneamente costi, qualità e tempi.

Ha la peculiarità di incentivare l'apprendimento dell'organizzazione e non il solo apprendimento individuale.

Può essere utilizzato per controllare l'implementazione della strategia definita secondo differenti prospettive:

- Economico-finanziarie (*Indicatori Finanziari*)
- Clientela (*Aspettative dei Clienti*)
- Processi interni (*Miglioramento dei Processi di Business*)
- Apprendimento e crescita (*Competenze e Miglioramento del Sistema Informativo*)

Per la sua implementazione si veda in: **APPENDICE** (sezione G – *Piano di Implementazione di un nuovo Sistema di P.I.'s*).

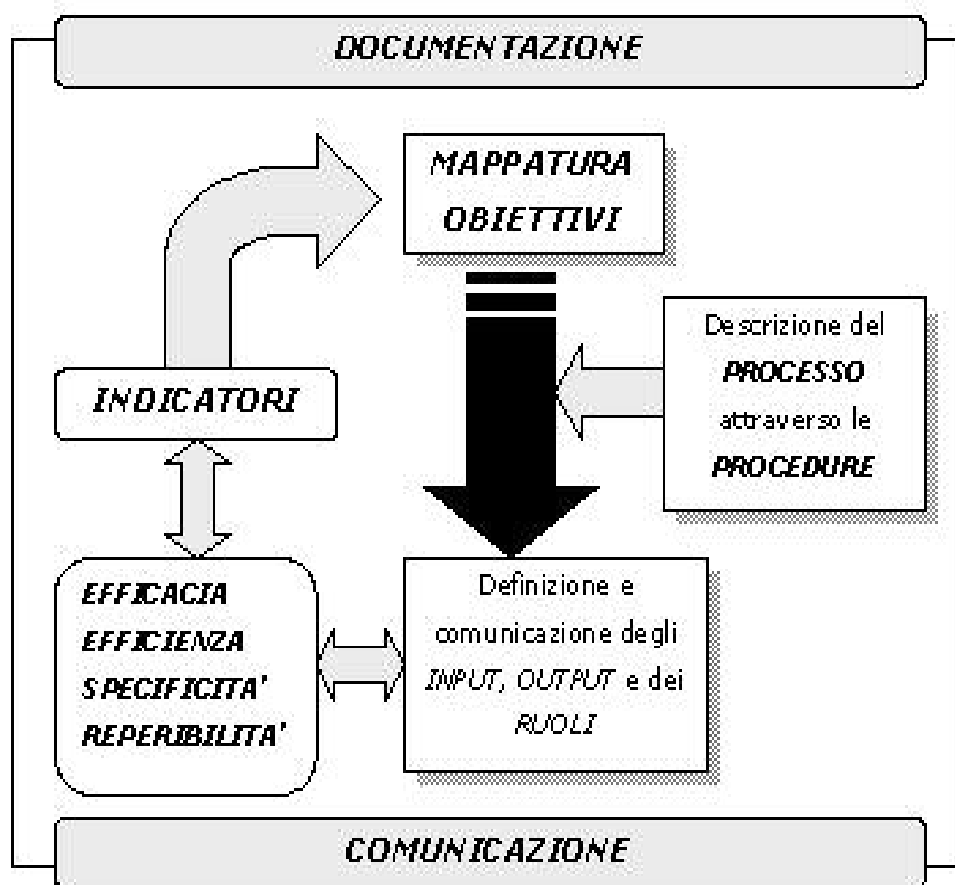


fig. 11 – Definizione del Sistema degli Indicatori

### 2.1.3. Il Process Owner

Introduciamo una figura aziendale primaria ora che l'attenzione è orientata ai processi: il **Process Owner**.

Il **Process Owner** è il responsabile del processo che opera trasversalmente rispetto alle funzioni aziendali definendo gli obiettivi di processo. Ha il compito di coordinare l'intervento delle funzioni e quindi l'utilizzo delle loro risorse nel processo.

E' in grado di individuare le caratteristiche del processo e gli **Indicatori di Prestazione**, in modo tale da poter monitorare l'efficacia dei processi e presiedere alle attività di miglioramento delle prestazioni.

---

## 2.2. I P.I.'s dei processi

Partendo dal concetto della definizione degli **Indicatori di Prestazione** sull'output del processo per accertarsi del conseguimento degli obiettivi pianificati, possiamo distinguere i P.I.'s di processo in due grandi gruppi:

- **P.I.'s di natura globale:** questa prima categoria di Indicatori di Performance di Processi coprono un ampio scopo di attività, riescono a dare il senso del raggiungimento degli obiettivi strategici al management e mantengono in contatto il management stesso con il mondo esterno. Vengono monitorati mensilmente o trimestralmente. Hanno lo scopo di mostrare le performance aziendali nel loro complesso.
- **P.I.'s di natura specifica:** la seconda categoria di Indicatori di Performance di Processi offrono una misura di work flow interni, dell'efficacia e dell'efficienza delle operazioni giornaliere. Vengono calcolati attraverso l'integrazione delle quattro misure di performance di ogni reparto (*quality, delivery, cycle time, cost*). Consentono la creazione di un meccanismo di relazione con le misure globali esterne. La prospettiva (interna) di efficienza misura l'utilizzo delle risorse nella trasformazione:

**EFFICIENZA = Output/Risorse**

La prospettiva (esterna) di efficacia misura il valore/qualità fornito al cliente del processo:

**EFFICACIA = Valore/Qualità**

---

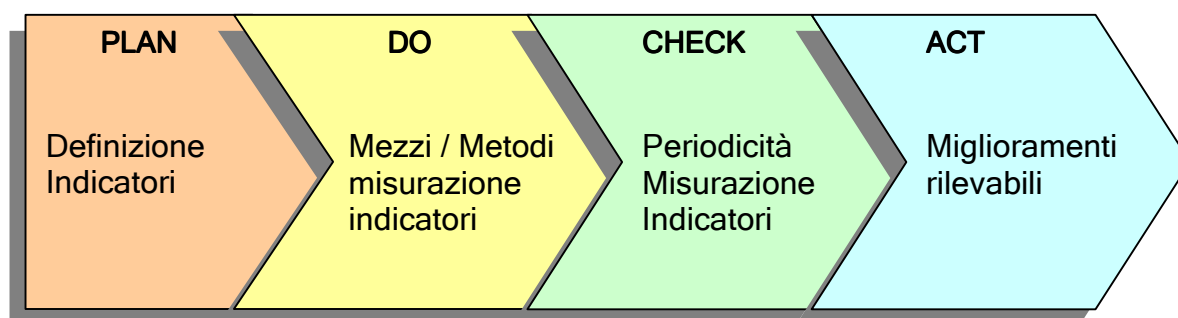
## 2.3. Approccio per la definizione degli indicatori secondo la norma ISO 9000: 2000

Dopo questa dettagliata introduzione sugli **Indicatori della Performance** e sul **Sistema di Misurazione della Performance**, vediamo cosa dice, a riguardo, la norma **ISO 9000 vision 2000**.

Secondo la nuova normativa, la formalizzazione del funzionamento dell'azienda tramite la definizione dei processi che essa attua comporta la creazione e la successiva gestione di indicatori per la misurazione dell'efficacia e dell'efficienza dei processi stessi.

L'efficacia di un indicatore dipende da diversi fattori, che vanno valutati per stabilire se un indicatore debba o meno far parte del sistema di controllo di un processo e dell'azienda.

I fattori che caratterizzano gli indicatori sono indicati nella tabella della pagina seguente.



*fig. 12 - Approccio per processi (ciclo Plan\_Do\_Check\_Act) nella definizione e utilizzo degli Indicatori nel Sistema di Gestione della Qualità (tratto dalla norma CEI 0-12 - Approccio per processi e indicatori della qualità per le aziende del settore elettronico e elettrotecnico - Linee guida generali all'applicazione delle Norme ISO 9000:2000)Fattori Caratterizzanti*



<b>CARATTERISTICA</b>	<b>COMMENTO</b>
<b>Importanza</b>	Deve essere rappresentativo di una attività o di un intero processo che sia veramente significativo e di primaria importanza per l'azienda e per le controparti (clienti, fornitori).
<b>Misurabilità ed oggettività</b>	Deve essere misurabile, preferibilmente, in modo oggettivo ed esprimibile attraverso una grandezza numerica assoluta o, se possibile, percentuale. Quelli misurabili solo in senso qualitativo e con valutazioni soggettive devono essere utilizzati solo nei casi in cui una misura quantitativa non sia attuabile.
<b>Sistematicità</b>	Per controllare e valutare l'efficacia/efficienza di un processo, è necessario rilevare gli indicatori che lo caratterizzano con periodicità regolare e sempre sotto le medesime condizioni.

<p style="text-align: center;"><b>Finalizzazione</b></p>	<p>L'indicatore stesso e la sua misurazione devono essere chiaramente finalizzati a precise misure di controllo ed intervento sui processi ad esso correlati. Devono essere evitati indicatori fine a se stessi.</p> <p>Bisogna individuare il responsabile di controllo, i processi correlati, le possibili azioni per mantenerlo ai livelli previsti o per migliorarlo</p>
<p style="text-align: center;"><b>Accettazione</b></p>	<p>Le modalità di valutazione di un processo attraverso un indicatore devono essere chiare ed accettate da tutti.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Rapporto diretto</b></p>	<p>Un indicatore è il risultato di un algoritmo con cui si cerca di rappresentare il funzionamento di un processo. L'algoritmo deve quindi essere il più semplice possibile in modo che l'indicatore sia in rapporto diretto con il processo che deve rappresentare.</p>

---

### **2.3.1. P.I.'s di processo: problematiche di attuazione**

L'introduzione dei **P.I.'s** è un evento che non viene vissuto facilmente dall'azienda per diversi motivi: le persone, inizialmente, tendono a resistere all'introduzione di misure di prestazione prima mai effettuate; se, tali misure, hanno lo scopo di incentivare o meno le persone stesse, possono essere oggetto di lunghe discussioni. La loro introduzione comporta inoltre l'adattamento dei sistemi informativi.

Se vengono superati questi ostacoli, i **P.I.'s** porteranno all'azienda diversi benefici:

- Definiscono norme standard di riferimento.
- Consentono di seguire i trends.
- Identificano gli scostamenti dai piani.
- Focalizzano l'attenzione dei responsabili.
- Aiutano la valutazione degli impegni contrattuali.

Permettono i confronti interni (tra le varie organizzazioni) ed esterni (benchmarking).

---

## 2.4. Gli Indicatori di Processo del Gruppo

### InfoCamere

Allo stato dell'arte, la cultura del **S.G.Q.**, è stata metabolizzata da tutto il personale, diffondendosi così in tutta l'azienda.

In ottica *Management by Facts* ciò ha portato alla creazione e diffusione di un centinaio di indicatori circa. Il loro utilizzo per l'analisi dei processi ha permesso di riscontrare un netto miglioramento delle attività.

#### 2.4.1. Il Tableau de Bord

Il più importante documento che raccoglie informazioni sugli **Indicatori di Processo** del Gruppo **InfoCamere** è il **Tableau de Bord**.

Il **Tableau de Bord** è un documento protetto e riservato, destinato all'alta direzione. Al suo interno sono contenuti i **P.I.'s Principali, Economici e di Business Primari**, pubblicati a scadenza mensile, sottoposti alla diretta attenzione del *Top Management*.

Fino a pochi anni fa il **Tableau de Bord** era presente solo in forma cartacea ma, con l'evoluzione del **S.G.Q.** e l'affermazione di **IC-ONLINE** è stato reso disponibile, mediante l'utilizzo di appositi codici di accesso, anche su supporto elettronico.

---

## 2.4.2. La situazione attuale

Attualmente si ha a disposizione un gran numero di indicatori, la cui diffusione avviene secondo diverse modalità in diversi luoghi; di fatto esiste una ragnatela di dati difficilmente fruibili e scarsamente correlati tra loro. Dunque, il problema da risolvere consiste nella razionalizzazione degli **Indicatori di Processo**.

Il punto di partenza per poter effettuare tale razionalizzazione ha visto la risposta a queste quattro domande:

- i. Gli indicatori che si ha a disposizione riescono a coprire i processi primari?*
- ii. Si integrano con i Business Objectives aziendali?*
- iii. Rispettano la coerenza interprocessuale?*
- iv. Hanno un'effettiva utilità o creano ridondanza di misurazione?*

Le risposte a questi quattro quesiti hanno portato alla definizione di una nuova struttura degli **Indicatori di Processo**.

Il passo successivo ha visto la realizzazione di un inventario degli indicatori esistenti prendendo come variabili significative il loro contenuto, la periodicità delle rilevazioni e la loro locazione all'interno del sistema documentale.

---

La strada intrapresa vuole portare alla definizione di un modello concettuale che aggregi gli indicatori in macro-categorie chiaramente comprensibili in modo tale da consentire l'identificazione dei processi distinguendoli in processi principali, primari o di supporto, associando loro i rispettivi indicatori definendo, in questo modo, una priorità di intervento ben definiti.

Attraverso questa classificazione è ora disponibile, in **IC-ONLINE**, nella **Pagina della Qualità**, un link (*Indicatori di Processo*) contenente una tabella dettagliata degli indicatori, nella quale è indicato

- il *processo di appartenenza*,
- l'*ambito di appartenenza* dell'indicatore (**Principale, Primario o di Supporto**),
- la *tipologia* (*business, qualitativo/quantitativo, di cliente o di sviluppo competenze*),
- la *data di attivazione* (per gli indicatori nuovi o quelli esistenti da tempo),
- la *data di eliminazione* (data a decorrere dalla quale l'indicatore non è più applicabile),
- la *frequenza* (periodicità di misurazione)
- l'*URL* (indirizzo fisico ove sono pubblicate le registrazioni degli indicatori).

Da qui si sono potute evidenziare eventuale carenze e formulare nuove proposte. Proposte che dovranno poi essere valutate dai singoli **Process Owners**.

---

### 2.4.3. La situazione futura

La crescita degli **Indicatori di Processo** si sta muovendo verso un maggiore approfondimento delle misure di performance per ogni singolo processo dell'attività di **InfoCamere**.

La razionalizzazione effettuata sta portando ad un riadeguamento dell'intero sistema consentendo il censimento e l'identificazione degli indicatori necessari per ogni singolo processo e, laddove si presenti l'occorrenza, l'introduzione di nuovi indicatori.

Inoltre, l'adeguamento dell'intero **Sistema degli Indicatori** consentirà l'eliminazione di quegli indicatori ormai obsoleti e di quelli ridondanti che vanno ad intasare le misure di performance dei vari processi.

L'evoluzione degli Indicatori di Processo prevede la loro divisione in tre tipologie intercambiabili tra loro.

Vediamo più in dettaglio queste tre tipologie partendo dal livello più basso:

- **P.I.'s di Supporto:** si tratta di indicatori strettamente legati al controllo e all'ottimizzazione dei sotto-processi.
- **P.I.'s Primari:** salendo di livello si incontrano gli **Indicatori di Processo Primario** che vanno a misurare direttamente l'efficienza del processo a cui si riferiscono, dando evidenza del miglioramento del processo di appartenenza.

- **P.I.'s Principali:** gli **Indicatori di Processo, Economici e di Business Principali** sono direttamente sottoposti all'attenzione del *Top Management*. Saranno *variabili nel tempo*, ovvero, i **P.I.'s Primari** potranno diventare **Principali** e i **P.I.'s di Supporto** salire di livello a seconda degli obiettivi che si è porrà l'azienda.  
I **P.I.'s** Principali saranno contenuti all'interno del **Tableau de Bord**.

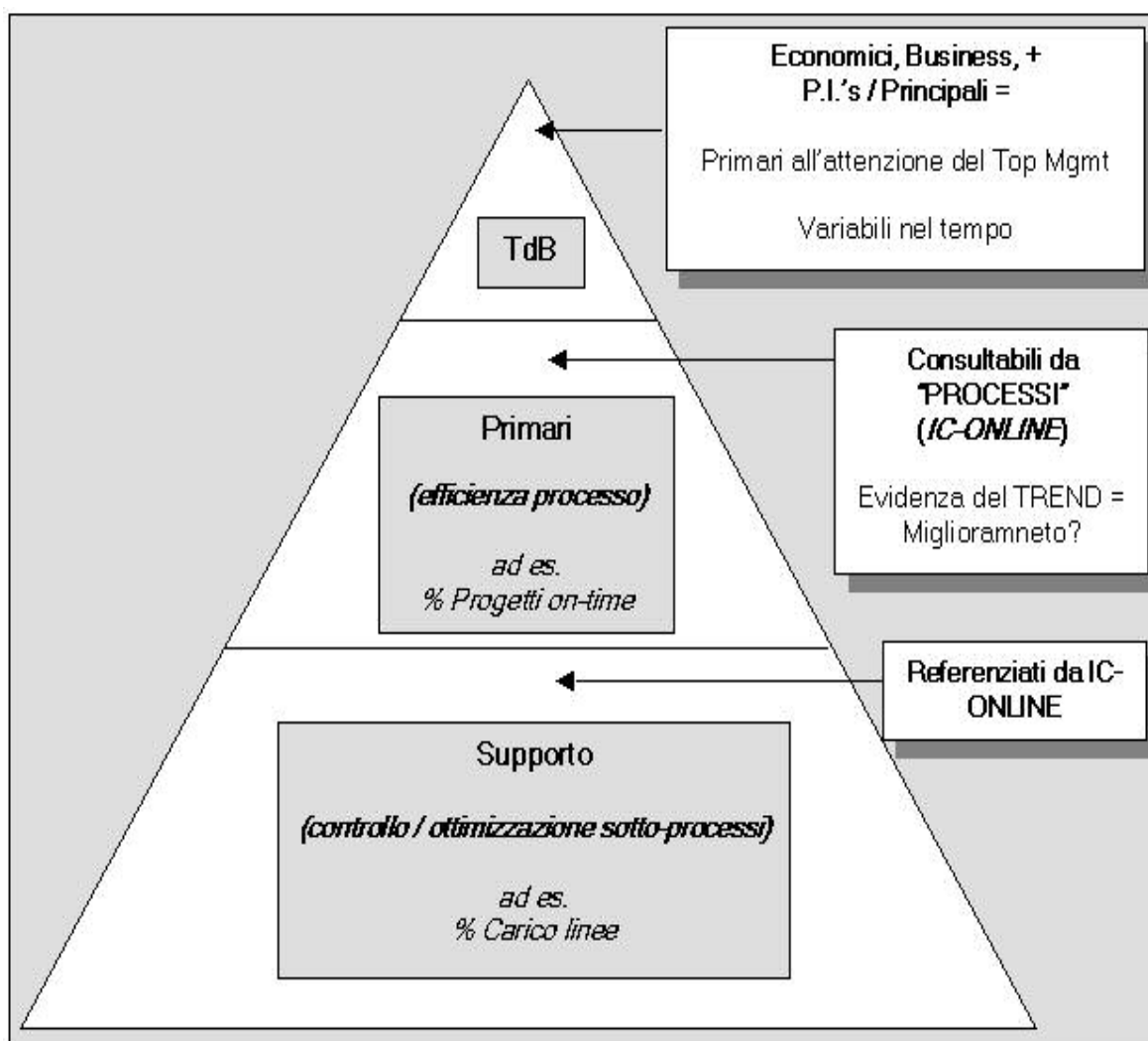


fig. 13 – Struttura degli Indicatori di Processo InfoCamere.



---

Così facendo l'attenzione vuole essere sempre più spostata ai **processi**, attraverso il coinvolgimento di tutti i **Process Owners** fornendo loro gli appositi strumenti per monitorare le attività.

In questo modo appare sempre più evidente l'integrazione dei **processi** con il **S.G.Q. InfoCamere** ed il conseguente coinvolgimento delle persone ad una più efficace gestione aziendale delle attività di **InfoCamere**.

---

---

## APPENDICE

### A. L'Approccio per Processi <sup>3</sup>

Le nuove norme serie **ISO 9000:2000** promuovono l'adozione di un **Approccio per Processi** nello sviluppo, attuazione e miglioramento del **S.G.Q.**. Le strutture della **ISO 9004: 2000** (*Linee guida per il miglioramento delle prestazioni*) e della **ISO 9001:2000** (*Requisiti*) rispecchiano l'impostazione dell'**Approccio per Processi**.

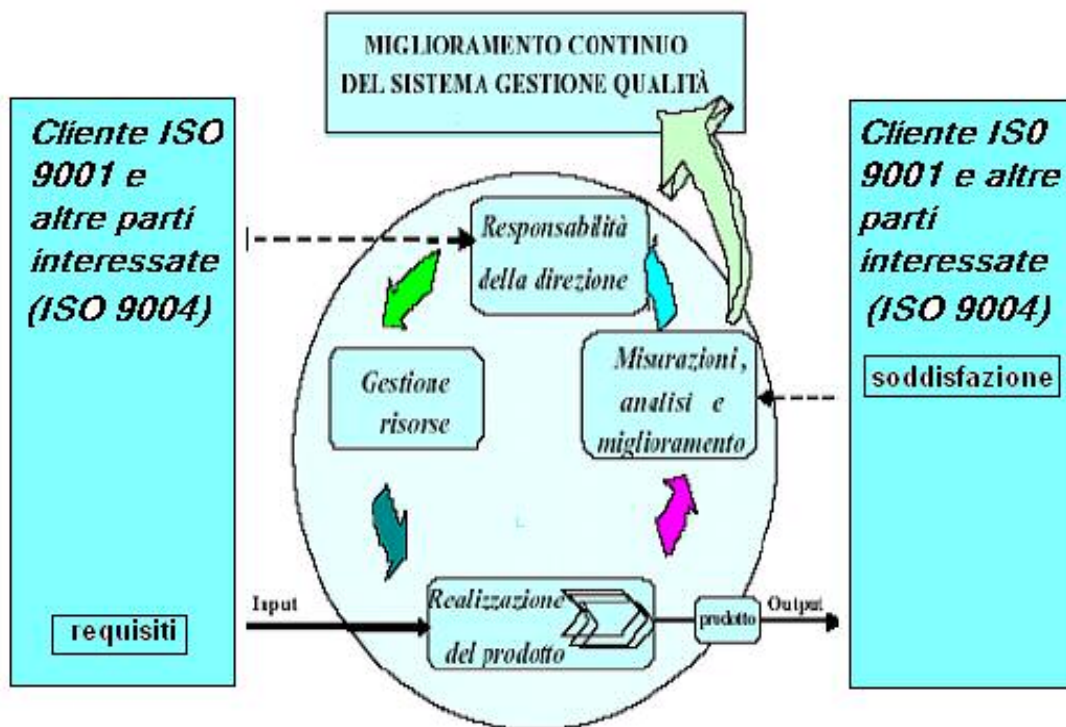


fig. 14 - Modello di un Sistema di Gestione della Qualità basato sui processi (tratta dalla ISO 9000:2000)

---

Uno degli otto principi di gestione della *Qualità* su cui si basano le norme della famiglia **ISO 9000 vision 2000** definisce l'**Approccio per Processi** come un risultato desiderato che si ottiene con maggior efficienza quando le relative risorse ed attività sono gestite come un processo.

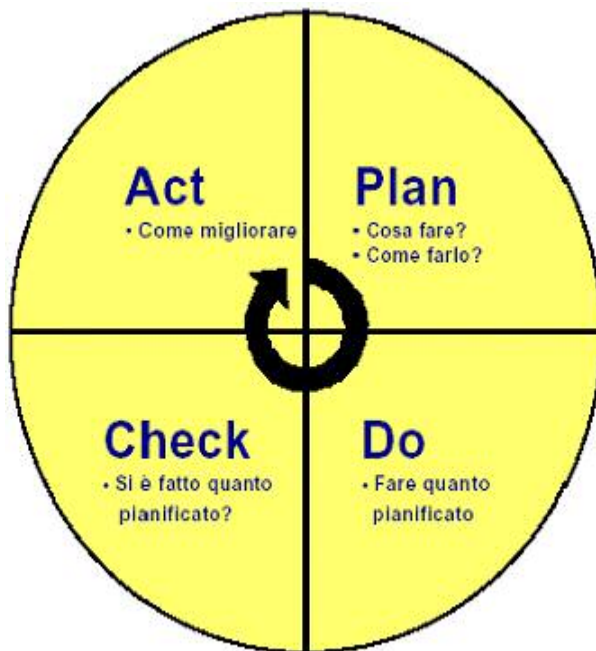
La **ISO 9001: 2000** sottolinea l'importanza, per un'organizzazione, di identificare, attuare, gestire e migliorare con continuità l'efficacia dei processi necessari per il **S.G.Q.**, e per gestire le interazioni tra questi processi al fine di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.

La **ISO 9004:2000** guida l'organizzazione oltre i requisiti **della ISO 9001: 2000** ponendo l'accento sul miglioramento delle prestazioni. **La ISO 9004: 2000** raccomanda di valutare l'efficienza oltre che l'efficacia la dei processi.

L'efficacia e l'efficienza dei processi possono essere verificate attraverso riesami, interni o esterni, valutandone anche, su una scala di valori, la relativa maturità. Queste scale individuano normalmente un grado di maturità compreso tra *assenza di Sistema di Gestione della Qualità formale e prestazioni da primi della classe*. Uno dei vantaggi di quest'approccio è che i risultati possono essere documentati e periodicamente monitorati a fronte degli obiettivi di miglioramento.

---

Lo strumento che consente di realizzare il processo di miglioramento continuo è efficacemente descritto dal **ciclo PLAN-DO-CHECK-ACT** o *Ciclo di Deming*.



PLAN = stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati conformi ai requisiti del cliente e alle politiche dell'organizzazione.  
DO = dare attuazione dei processi.  
CHECK = monitorare e misurare i processi ed i prodotti a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti relativi ai prodotti e riportarne i risultati.  
ACT = adottare analisi per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi.

Fig. 15 – Il ciclo Plan\_Do\_Check\_Act

Il **ciclo PDCA** è stato sviluppato inizialmente, negli anni 1920, da Walter Shewhart ed è stato successivamente reso popolare da W. Edwards Deming. Per questo motivo è molto conosciuto come *Ciclo di Deming*.

---

Il concetto **PDCA** è presente in tutte le aree della nostra vita personale o professionale e viene utilizzato continuamente, formalmente o informalmente, coscientemente o meno, in qualunque cosa noi facciamo. Ogni attività, sia essa semplice o complessa, ricade sotto questo schema senza fine.

Nell'ambito di un **S.G.Q.** il ciclo **PDCA** rappresenta un ciclo dinamico che può essere applicato sia al singolo processo sia alla rete di processi in quanto tale. Il ciclo è strettamente associato con la pianificazione, l'attuazione, il controllo ed il miglioramento continuo dei processi realizzativi e di quelli relativi al **S.G.Q.**. Il mantenimento ed il miglioramento continuo delle capacità di un processo possono essere raggiunti adottando i concetti del **ciclo PDCA** ad ogni livello dell'organizzazione.

Questo si applica egualmente ai processi strategici di alto livello (come per la pianificazione del Sistema, o per i riesami della direzione) ed alle più semplici attività operative connesse ai processi realizzativi.

<sup>3</sup> tratto da *Vision 2000 I Supporti dell'ISO per l'attuazione della nuova ISO 9001: 2000*  
([www.aicq.it](http://www.aicq.it))

---

## B. Le norme ISO <sup>4</sup>

La norma **ISO** si può definire, secondo quanto proposto dall'**UNI**, come *un documento prodotto mediante consenso di tutte le parti interessate e approvato da un organismo riconosciuto, che fornisce, per usi comuni e ripetuti, regole, linee guida o caratteristiche relative a determinate attività o ai loro risultati, al fine di ottenere il migliore ordine in un determinato contesto.*

Le norme hanno un ruolo fondamentale nella comunicazione, che risulta facilitata dall'unificazione di simboli, di codici e di interfacce.

L'impianto delle norme **ISO** non è unicamente un mezzo per il raggiungimento di un certificato da esibire sul mercato, ma anche e soprattutto uno strumento guida, finalizzato alla revisione dell'organizzazione aziendale. Si possono dunque vedere come il primo vero sforzo unificatore che sia stato compiuto per rendere omogeneo il sistema normativo nel campo della *Qualità* in azienda.

Come detto, per rispondere alla necessità di migliorare le prestazioni aziendali attraverso l'adozione di un moderno approccio manageriale le nuove norme **ISO 9000: 2000** si fondano sulla convinzione che occorra introdurre dei cambiamenti sostanziali allo standard, pur conservandone i requisiti di base.

La famiglia di standard **ISO 9000: 94**, nata per dare risposte in ambito manifatturiero, ha tentato di unificare il più possibile gli standard preesistenti, ma contiene comunque più di venti norme e documenti di supporto all'implementazione.

---

Le caratteristiche fondamentali che contraddistinguono le norme sono essenzialmente 2:

- Sono volontarie
- Sono valide per tutti i settori produttivi.

**Vision 2000** è il nome dato al programma decennale di revisione e miglioramento delle norme **ISO 9000** del comitato tecnico **ISO/TC 176** dell'**Organizzazione Internazionale di Normazione - ISO**.

Nel 1990 il comitato tecnico **ISO/TC 176** decise di articolare la revisione delle norme **ISO 9000** in due fasi:

la prima fase, dal 1990 al 1994, è servita ad aggiornare tali norme per tenere conto delle tendenze di mercato, senza modificare la loro struttura. In questa fase sono state generate le norme che definiscono i modelli dei sistemi di gestione per la *Qualità* aziendali (ovvero l'edizione 1994 delle **ISO 9001**, **ISO 9002** e **ISO 9003**) e molte delle altre norme della famiglia **ISO9000**. In Europa, centinaia di migliaia di aziende, d'ogni settore e dimensione (in Italia oltre 34.000), hanno reso conforme il loro **S.G.Q.** a tali modelli.

La seconda fase, dal 1996 al 2000, ha portato ad una revisione della struttura e dei contenuti di tali norme per poter soddisfare le esigenze maturate dagli utilizzatori nell'applicazione delle norme **ISO 9000 versione 1994**.

Nell'edizione del 1994 le norme della famiglia **ISO 9000** erano più di venti. L'edizione 2000 le ha ridotte a circa la metà. Le più importanti novità introdotte con l'edizione 2000 sono le seguenti:



- 
- **ISO 9000** - *Sistemi di Gestione per la Qualità - Fondamenti e terminologia* - (che descrive i concetti e i fondamenti dei Sistemi di Gestione per la Qualità e la terminologia. Essa sostituisce la norma **ISO 8402**) .
  - **ISO 9001** - *Sistemi di Gestione per la Qualità – Requisiti* - (che specifica i requisiti dei **S.G.Q.** che un'azienda/organizzazione deve soddisfare per dimostrare la sua capacità di fornire prodotti che soddisfino i requisiti del cliente e di ambiti regolamentati. Essa sostituisce le **ISO 9001, ISO 9002** e **ISO 9003** divenendo così l'unica norma di riferimento per scopi contrattuali e di certificazione di parte terza).
  - **ISO 9004** - *Sistemi di Gestione per la Qualità - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni* - (che fornisce una guida sui Sistemi di Gestione per la Qualità, inclusi i processi per il miglioramento continuativo, ai fini della soddisfazione dei clienti dell'azienda/organizzazione e delle altre parti interessate. Essa sostituisce la **ISO 9004-1**)
  - **ISO 19011** - *Linee guida per gli audit dei sistemi di gestione per la qualità e/o di gestione ambientale* - (che fornisce una guida sulla gestione e conduzione delle verifiche ispettive dei Sistemi di Gestione Ambientale e per la Gestione della Qualità, compresi i requisiti per la qualificazione dei valutatori o auditors. Essa sostituisce le norme **ISO 10011-1, ISO10011-2, ISO 10011-3, ISO 14010, ISO 14011, ISO 14012**).

---

Le rimanenti norme della famiglia **ISO 9000** sono attualmente in fase di riesame.

Il modello concettuale alla base della norma **ISO 9001: 2000** ha come obiettivo l'ottenimento della soddisfazione del cliente intesa come soddisfacimento delle sue aspettative esplicite o implicite.

Con questa premessa la norma identifica una serie di requisiti il cui filo conduttore è l'efficacia del sistema di raggiungimento dei propri obiettivi che da queste aspettative **dovrebbero derivare**.

Nella norma **ISO 9004:2000** gli obiettivi vengono allargati al soddisfacimento di tutte le parti interessate nelle prestazioni dell'azienda, e cioè:

- Proprietari/azionisti, che si aspettano un ritorno economico dai propri investimenti;
- Collaboratori, che possono beneficiare di migliori condizioni di lavoro;
- Fornitori, che hanno interesse a rapporti di collaborazione stabili e duraturi;
- Società, in senso generale, che gode del miglioramento dei prodotti e servizi offerti.

Per raggiungere questi obiettivi, la norma **ISO 9004: 2000** si basa su otto principi di Gestione per la Qualità la cui applicazione dovrebbe guidare l'azienda nella pianificazione del proprio **S.G.Q.**.

---

Un approccio che veda il **S.G.Q.** come una risorsa strategica per il miglioramento continuo ed effettivo delle prestazioni dell'azienda, non dovrebbe limitarsi a scegliere la norma **ISO 9001:2000** come modello organizzativo, per scopi contrattuali o di certificazione, ma integrarla con i principi espressi dalla norma **ISO 9004: 2000**.

<sup>4</sup> *Tratto da UNI – Ente Nazionale Italiano di Unificazione ([www.uni.com](http://www.uni.com)) e da norma CEI 0-12 – Approccio per processi e Indicatori della Qualità per le aziende del settore elettronico e elettrotecnico – Linee guida generali all'applicazione delle Norme ISO 9000: 2000.*

---

## C. Politiche per la Qualità

Gli obiettivi che **InfoCamere** si pone, attraverso la definizione delle **Politiche per la Qualità**, possono essere riassunti dalla tabella seguente:

OBIETTIVO	PRINCIPIO GUIDA	PAROLE CHIAVE	AREE	ATTUAZIONE
<b>Finalizzare l'impegno delle persone</b>	Leadership aziendale	Coinvolgimento Consapevolezza Condivisione Competenza Comunicazione	Pianificazione strutturata Attenzione alle persone	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Piani di S.O.</li><li>▪ Assegnazione di obiettivi individuali o di miglioramento coerenti con le politiche aziendali e misurabili</li><li>▪ Premi di risultato</li><li>▪ Sistema professionale</li><li>▪ Formazione professionale</li><li>▪ Rilevazione skill</li><li>▪ Diffusione obiettivi aziendali tramite Convention e Riunioni di Divisione / U.O.</li><li>▪ Intranet aziendale</li></ul>

<b>A realizzare gli obiettivi aziendali</b>	Efficacia	Efficacia	Qualità dei prodotti / servizi forniti ai clienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controllo della conformità ai requisiti di prodotti e servizi tramite la definizione e attuazione del piano di gestione della qualità e/o di piani della qualità specifici.</li> <li>▪ Rispetto dei tempi e dei costi</li> <li>▪ Controllo del livello del servizio</li> <li>▪ Assistenza ai clienti centrale e periferica</li> <li>▪ Rapida soluzione delle malfunzioni segnalate dai clienti</li> <li>▪ Valutazione risultati raggiunti su obiettivi assegnati</li> <li>▪ Valutazione dell'efficacia del S.G.Q. aziendale tramite V.I.I., parametri di performance e Riesame</li> </ul>
---	-----------	-----------	--	--

<p><b>Con tempi e costi sempre minori</b></p>	<p>Miglioramento continuo</p>	<p>Miglioramento dei processi, Produttività, Efficienza, Flessibilità, Creatività</p>	<p>Qualità dei processi aziendali e Partenship con i fornitori</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standardizzati e trasparenti</li> <li>▪ Misurazione sistematica e riesame degli indicatori di processo</li> <li>▪ Valutazione prestazioni del personale</li> <li>▪ Valutazione efficacia della formazione</li> <li>▪ Obiettivi di miglioramento individuali</li> <li>▪ Gruppi di miglioramento</li> <li>▪ Condivisione S.G.Q. con i fornitori</li> <li>▪ Problem Management</li> <li>▪ V.I.I. e revisione dei processi</li> <li>▪ Premi Qualità</li> </ul>
---	-------------------------------	---	--	---

---

## D. Esempi di Non Conformità di processo (InfoCamere)

<b>Processo AP292: Gestire gli Approvvigionamenti ICSERVICE</b>
---

<b>Descrizione</b>	Prodotto / Servizio Non Conforme all'ordine
<b>Archiviazione</b>	Cartelle fornitori
<b>Azione correttiva</b>	Il Richiedente prodotti o il Destinatario Servizio: Lo segnala e lo risolve col fornitore, Invia comunicazione di Non Conformità al Responsabile Acquisti.
<b>Azione Preventiva</b>	Il Responsabile Acquisti riesamina periodicamente le segnalazioni ricevute ed aggiorna se necessario la valutazione del fornitore.

---

### Processo AP430 - Gestire Spedizioni

<b>Descrizione</b>	Consegna errata al Cliente
<b>Archiviazione</b>	C/o Servizi Tecnici Operativi
<b>Azione correttiva</b>	Nel caso di consegna errata, recupero del materiale e consegna urgente al Cliente destinatario. In tutti i casi: Registrazione dell'errore nella scheda del Corriere, per il riesame periodico rif.[5]
<b>Azione Preventiva</b>	Registrazione dell'evento nella scheda del corriere, per il riesame periodico rif.[5].

<b>Descrizione</b>	Danneggiamento, furto, smarrimento del materiale.
<b>Archiviazione</b>	C/o Servizi Tecnici Operativi
<b>Azione correttiva</b>	Notifica all'Ufficio Approvvigionamenti.
<b>Azione Preventiva</b>	Registrazione dell'evento nella scheda del corriere, per il riesame periodico rif.[5]. (Es. Cises ha smarrito un plico in fase di consegna in data 20/02/03 che andava da PD a cciaa di AT, ns.bolla n. 301277).



---

**Processo AP/440: Gestire ricezioni**

<b>Descrizione</b>	Mancata corrispondenza fra Ordine di Acquisto e D.d.T. del Fornitore.
<b>Archiviazione</b>	c/o Servizi Tecnici Operativi
<b>Azione correttiva</b>	Contatto con il Mittente per concordare l'azione conseguente: accettazione o restituzione del materiale non conforme. Identificazione e segregazione del materiale non conforme. Inserimento D.d.T. nel raccoglitore "D.d.T. sospesi".
<b>Azione Preventiva</b>	Richiamare il fornitore da una parte e l'S.O. Approvvigionamenti dall'altra per eliminare le future incongruenze.

<b>Descrizione</b>	Ricevimento di materiale il cui imballaggio non risulta integro e si sospetta manomissione.
<b>Archiviazione</b>	c/o Servizi Tecnici Operativi
<b>Azione correttiva</b>	Ricezione accettata "con riserva". Identificazione e segregazione del materiale non conforme. Inserimento D.d.T. nel raccoglitore "D.d.T. sospesi". Verifica puntuale con il Mittente. Se verifica ok = sciolta la riserva e accettato il materiale. Se verifica non ok = eventuale azione legale.
<b>Azione Preventiva</b>	Richiamare sia l'Utente perché organizzi la spedizione nel modo migliore sia il corriere perché ponga più accuratezza nel trasporto della merce.

## E. Iter di verifica e approvazione dei documenti

### (InfoCamere)

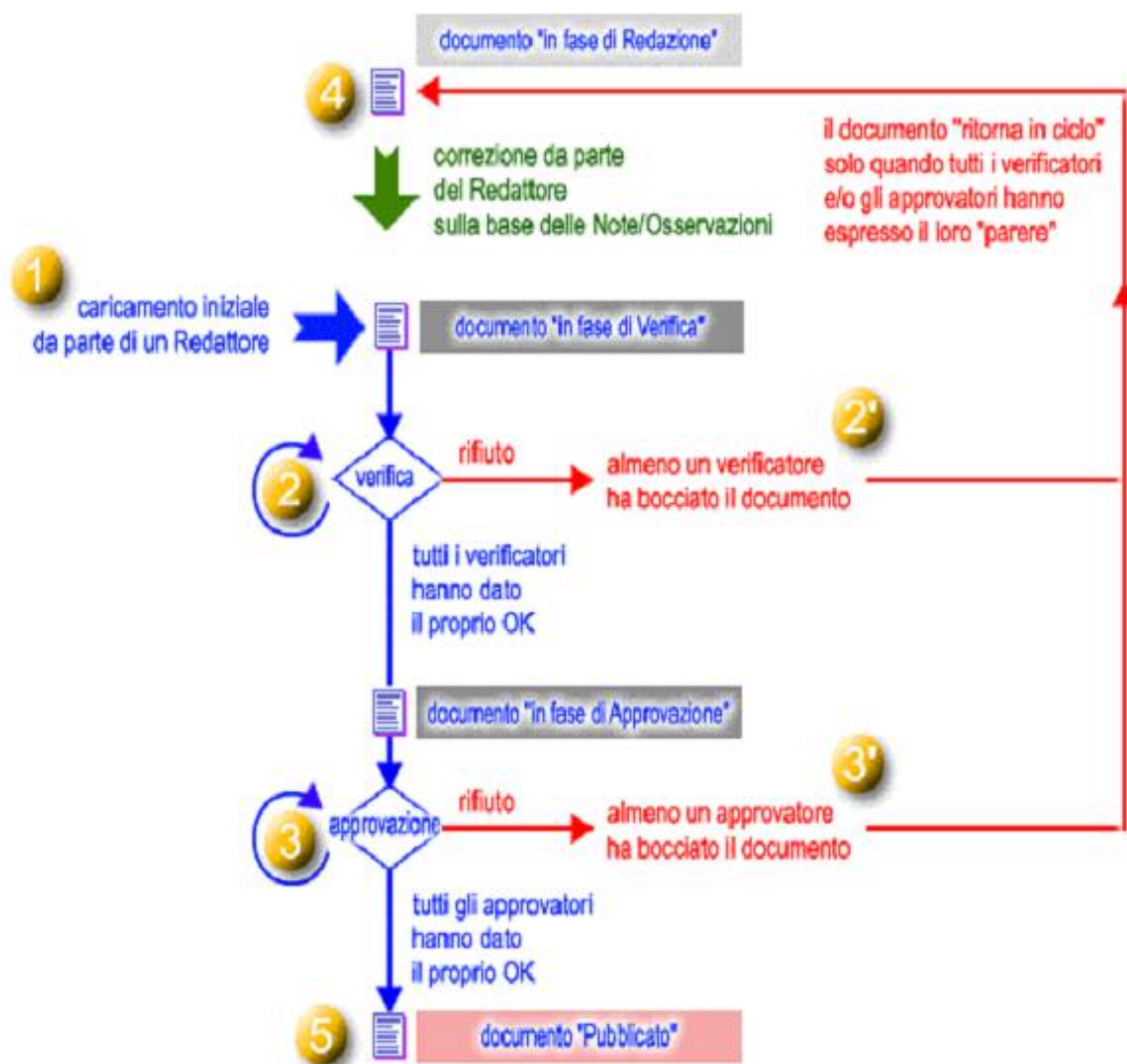


fig. 16 - Iter di verifica e approvazione dei documenti (tratto da IT/DOCUM – Istruzioni per la gestione della documentazione in ambiente intranet IC-ONLINE)

Sono soggetti a flusso di verifica e approvazione i seguenti documenti suddivisi per area di appartenenza:

**Area C.d.R.(RVI), Area PROCESSI** (PR e IT), **Area PRODOTTI** (PR e IT), **Area PROGETTI** (SP) e i documenti di Progettazione Concettuale e Tecnica ( PC,DTA, RP, SPT, PVC, PT, IM).

---

## **F. Principali tipi di documenti utilizzati (InfoCamere)**

La intranet aziendale è organizzata in cinque aree:

- **Centri di Responsabilità (C.d.R.)**
- **Processi**
- **Prodotti**
- **Progetti**
- **Strumenti**

Per ognuna delle cinque aree è stato previsto l'utilizzo di particolari tipologie di documenti.

Nelle tabelle che seguono, raggruppate per area di appartenenza, sono indicate le principali tipologie di documenti utilizzate.

<b>Area CENTRI DI RESPONSABILITA' (C.d.R.)</b>		
<b>CODICE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>COMMENTO E MODELLI</b>
<b>AFF</b>	Affinità e rimandi	Rimandi ad altre entità' (Progetti, Prodotti, Processi, Strumenti,... ) affini con iperlink nel titolo del documento.
<b>GCO</b>	Gruppi di Competenza	Suddivisione del lavoro e delle responsabilità' all'interno della Struttura Organizzativa. Avvertenza: i Gruppi di Competenza devono essere descritti in Remedy per tutte le S.O. che presidiano Prodotti e/o Strumenti o utilizzando il template TMP/GCO per tutte le altre S.O. Standard di compilazione Remedy: MG/223-IT/GRCOMP Template: MG/223-TMP/GCO.
<b>IT</b>	Istruzioni tecniche	Descrivono come vengono svolte alcune attività nell'ambito dell'U.O..
<b>LSV</b>	Livello del Servizio	Rilevazione del livello di servizio erogato dall'U.O.. Vedi template MG/223-TMP/LSV non obbligatorio se i dati sono in altro formato (es.: *.xls).
<b>PAT</b>	Piano attività	Piano delle attività delle U.O.. Vedi template MG/320-TMP/RVI.
<b>RVI</b>	Rapporto visita ispettiva	Verifiche ispettive interne. Vedi template MG/320-TMP/RVI.
<b>VER</b>	Verbale	Resoconto di un'attività o riunione.

<b>Area PROCESSI</b>		
<b>CODICE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>COMMENTO E MODELLI</b>
<b>PR</b>	Procedura	Rappresentazione sintetica e generalizzata di un processo aziendale. Vedi Template: MG/444-TMP/PR.
<b>IT</b>	Istruzioni tecniche	Descrivono come vengono svolte alcune attività nell'ambito dell'U.O..
<b>MD</b>	Modulistica	Moduli da compilare (template).
<b>RP</b>	Rapporto	Relazione sull'andamento di un'attività' (es. Verifica Ispettiva).
<b>TMP</b>	Modelli di riferimento	TMP- Modelli di riferimento (TEMPLATE) da utilizzare per la Redazione di documenti secondo template standard. Questi modelli sostituiscono i fogli di stile Word sui Server di Piano. Al seguente indirizzo è disponibile un elenco completo dei Modelli di riferimento TMP: elenco completo dei modelli di Riferimento.

<b>Area PRODOTTI</b>		
<b>CODICE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>COMMENTO E MODELLI</b>
<b>PR</b>	Procedura	Rappresentazione sintetica e generalizzata di un processo aziendale.
<b>IT</b>	Istruzioni tecniche	Descrivono come fare le attività' delle procedure del Sistema Qualità'.
<b>LIS</b>	Listino	Listino.
<b>MD</b>	Modulistica	Moduli da compilare (TMP) per il Rilascio Tecnico di un Prodotto utilizzare Modello: PR/230-MD/CHRIL_TE per tutti i Progetti semplici e complessi (escluse le Commesse), per il Processo PR/230-Prog. e Sviluppo SW e per il Processo PR/220- Manutenzione SW. Per il Rilascio Utente di un Prodotto utilizzare Modello: PR/210-MD/CHRIL_UT per tutti i Progetti semplici e complessi (escluse le Commesse), per il Processo PR/220- Software Manutenzioni evolutive e adeguate(tranne le correttive).
<b>MG</b>	Manuale di gestione	Manuale utente per gestione prodotto.
<b>MO</b>	Manuale operativo	Manuale utente per Operazioni o per altre funzioni che prevedono operatori a terminale.
<b>MU</b>	Manuale utente	Manuale o guida per utente finale.

<b>RP</b>	Rapporto	Relazione sull'andamento di un'attività' (es. Test della modifica).
<b>RVI</b>	Rapporto verifica ispettiva	Verifiche ispettive interne. Vedi template MG/320-TMP/RVI.
<b>SCH</b>	Scheda prodotto	Scheda prodotto (indicata anche nel listino).
<b>SPT</b>	Specifiche tecniche	Descrizione tecnica di flussi di dati o di tabelle (tracciati record, elenchi di campi, ecc..).
<b>ZMD</b>	Gestione modifiche	Documenti relativi alla gestione e implementazione di una modifica: modulo modifica (schema Remedy PR/220 oppure lo schema ACME), analisi/implementazione (IM), rapporto di test (RP). Per il documento di analisi/implementazione: Template: PR/220-TMP/ZMD_IM oppure, per piccole modifiche, gli opportuni campi dello schema Remedy PR/220 o lo schema ACME. Per il Rapporto di Test utilizzare lo Strumento GTST ("sostituisce" la documentazione) oppure, per piccole modifiche, utilizzare gli opportuni campi degli schemi Remedy PR/220 o ACME, o il documento di Rapporto di Test per Modifica Template: PR/220-TMP/ZMD_RP.

<b>Area PROGETTI</b>		
<b>CODICE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>COMMENTO E MODELLI</b>
<b>AFP</b>	Avanzamento fasi progetto	Documenti Economico Manageriali di Avanzamento Fasi Progetto gestiti dalla Segreteria Progetti. Le Fasi sono: F01_Proposta, F02_Bplan, F03_Piano, F04_aammSAP e si devono utilizzare i modelli contenuti in: Modello: PR/210-MD/MEM.
<b>IM</b>	Implementazione	Analisi concettuale e tecnica di una applicazione software. Utilizzare: Template: PR/230-TMP/IMPL, per ambienti NON Object Oriented Template:PR/230-TMP/IMPL_OO per ambienti Object Oriented.
<b>MD</b>	Modulistica	Moduli da compilare (template). Per il Rilascio Tecnico di un Prodotto utilizzare Modello: PR/230-MD/CHRIL_TE per tutti i Progetti semplici e complessi (escluse le Commesse), per il Processo PR/230-Progettazione e Sviluppo Software e per il Processo PR/220-Manutenzione Software. Per il Rilascio Utente di un Prodotto utilizzare Modello: PR/210-MD/CHRIL_UT per tutti i Progetti semplici e complessi (escluse le Commesse), per il Processo PR/220-ManutenzioneSoftware Manutenzioni



		evolutive e adeguate (escluse le correttive). Vengono considerati i moduli per le checklist.
<b>PA</b>	Piano attività	Programmazione di un gruppo di attività definite.
<b>PC</b>	Progettazione concettuale	Analisi concettuale di una applicazione software, dal punto di vista dell'utente; comprende dati, funzioni e interfaccia utente. Utilizzare: Template: PR/230-TMP/PC per ambienti NON Object Oriented Template: PR/230-TMP/PC_OO per ambienti Object Oriented.
<b>PT</b>	Progettazione tecnica	Analisi struttura tecnica di una applicazione SW. Template: PR/230-TMP/PT (ambienti NON Object Oriented) Template: PR/230-TMP/PT_OO (ambienti Object Oriented)
<b>PVC</b>	Piano validazione collaudo	A seguito del piano viene prodotto un documento di tipo RP= rapporto.
<b>RP</b>	Rapporto	Relazione sull'andamento di un'attività (Test sistema).
<b>RVI</b>	Rapporto visita ispettiva	Verifiche ispettive interne. Vedi template MG/320-TMP/RVI.

<b>SAL</b>	Stato avanzamento lavori	Aggiornamento andamento progetto, limitatamente ad un certo gruppo di attività.
<b>SAP</b>	Stato avanzamento progetti	Aggiornamento sull'andamento complessivo di un progetto vedi tipo documento PROG/AFP.
<b>SP</b>	Specifiche di progetto	Caratteristiche del progetto, dal punto di vista dei tempi, costi, qualità' del prodotto. Per le specifiche vere e proprie: Template: PR/230-TMP/SP. Per quanto riguarda il piano di progetto: vedi tipo documento PROG/AFP.
<b>SPT</b>	Specifiche tecniche	Descrizione tecnica di flussi di dati o di tabelle (tracciati record, elenchi di campi, ecc.)
<b>STU</b>	Studio	Ricerca, valutazione, analisi relativa ad un prodotto, strumento o processo aziendale
<b>ZMD</b>	Gestione modifica	Documenti relativi alla gestione e implementazione di una modifica in corso d'opera. Utilizzare lo Schema Remedy VRM-Rilascio-SW. Aggiornare la documentazione di Progetto con le variazioni introdotte dalla modifica in corso d'opera.

<b>Area STRUMENTI</b>		
<b>CODICE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>COMMENTO E MODELLI</b>
<b>DOC</b>	Documento generico	Documento generico avente influenza sulla qualità' e non riferibile agli altri tipi di documento. Questo stile deve essere utilizzato per un Documento generico oppure nel caso in cui non sia disponibile uno stile specifico Template: MG/444-TMP/DOCGEN.
<b>IT</b>	Istruzione tecnica	Descrivono come vengono svolte alcune attività nell'ambito dell'U.O..
<b>MG</b>	Manuale di gestione	Manuale utente per la gestione [da trasferire sotto il relativo Prodotto o Strumento].
<b>MU</b>	Manuale utente	Manuale o guida per utente finale [da spostare in Prodotti (commerciali) ].
<b>PA</b>	Piano attività	Programmazione di un gruppo di attività definite.
<b>PRZ</b>	Presentazione	Presentazioni per corsi o riunioni (lucidi, presentazioni Free Lance, ecc.).
<b>RP</b>	Rapporto	Relazione sull'andamento di un'attività' (es. Test di performances).
<b>STU</b>	Studio	Ricerca, valutazione, analisi relativa ad un prodotto, strumento o processo aziendale. Comprende anche la formazione del personale.

<b>ZMD</b>	Gestione modifica	<p>Documenti relativi alla gestione e implementazione di una modifica: modulo modifica (utilizzare lo schema Remedy PR/220), analisi/implementazione (IM), rapporto di test (RP) Per quanto riguarda il documento di analisi/implementazione: Template: PR/220-TMP/ZMD_IM oppure, per piccole modifiche, utilizzare gli opportuni campi dello schema Remedy PR/220 o ACME</p> <p>Per quanto riguarda il Rapporto di Test utilizzare lo Strumento GTST (che "sostituisce" la documentazione) oppure, per piccole modifiche, utilizzare gli opportuni campi dello schema Remedy PR/220 o ACME, oppure il documento di Rapporto di Test per Modifica Template: PR/220-TMP/ZMD_RP.</p>
------------	-------------------	--

---

## **G. Piano di Implementazione di un nuovo Sistema di**

### **P.I.'s**<sup>5</sup>

Quando si decide di implementare un nuovo **Sistema di P.I.'s** definendo così le categorie degli indicatori, bisogna considerare:

- I **P.I.'s** che permettono di seguire l'implementazione delle strategie ed i progressi/risultati.
  
- Le misure che sono sintonizzate con quello che si fa per realizzare la strategia. Si tratta di misure che non sono direttamente legate a specifici obiettivi strategici, ma possono essere comunque importanti per il risultato finale. Tali misure vanno effettuate con bassa frequenza.
  
- Gli indicatori non allineati con la strategia di business possono essere di qualche utilità momentanea ma non partecipare direttamente al raggiungimento degli obiettivi strategici. Bisogna decidere caso per caso
  
- Le misure irrilevanti per la strategia: si tratta solitamente di misure storiche, che rimangono per inerzia, perché ci sono già o danno un senso di importanza; possono servire per soddisfare la burocrazia interna o normative di legge passate. Possibilmente vanno eliminate.

- 
- Le misure controproducenti: si tratta di indicatori che possono favorire un ritardo nel raggiungimento degli obiettivi strategici confondendo il management portandolo ad interpretazioni errate. Tali misure vanno eliminate subito.
  - Le misure non evidenti, guidate dalla cultura aziendale che minano le possibilità di ottenere world class performance. Anno esplicitate e curate con acculturamento manageriale
  - Gli indicatori mancanti ovvero quegli indicatori che ci si accorge mancare per la realizzazione degli obiettivi strategici. Questi indicatori vanno implementati subito.

Il senso di quanto appena indicato può essere enfatizzato da queste due frasi:

**Tell me how you measure me and I will tell you how I will  
behave**

*(Dimmi come misuri e ti dirò come mi comporterò)*

**If you measure me in an illogical way do not complain about  
illogical behaviour**

*(Se misuri in modo illogico, non lamentarti di un comportamento  
illogico)*

Il **Piano di Implementazione di un nuovo Sistema di P.I.'s** può essere rappresentato dal seguente schema:

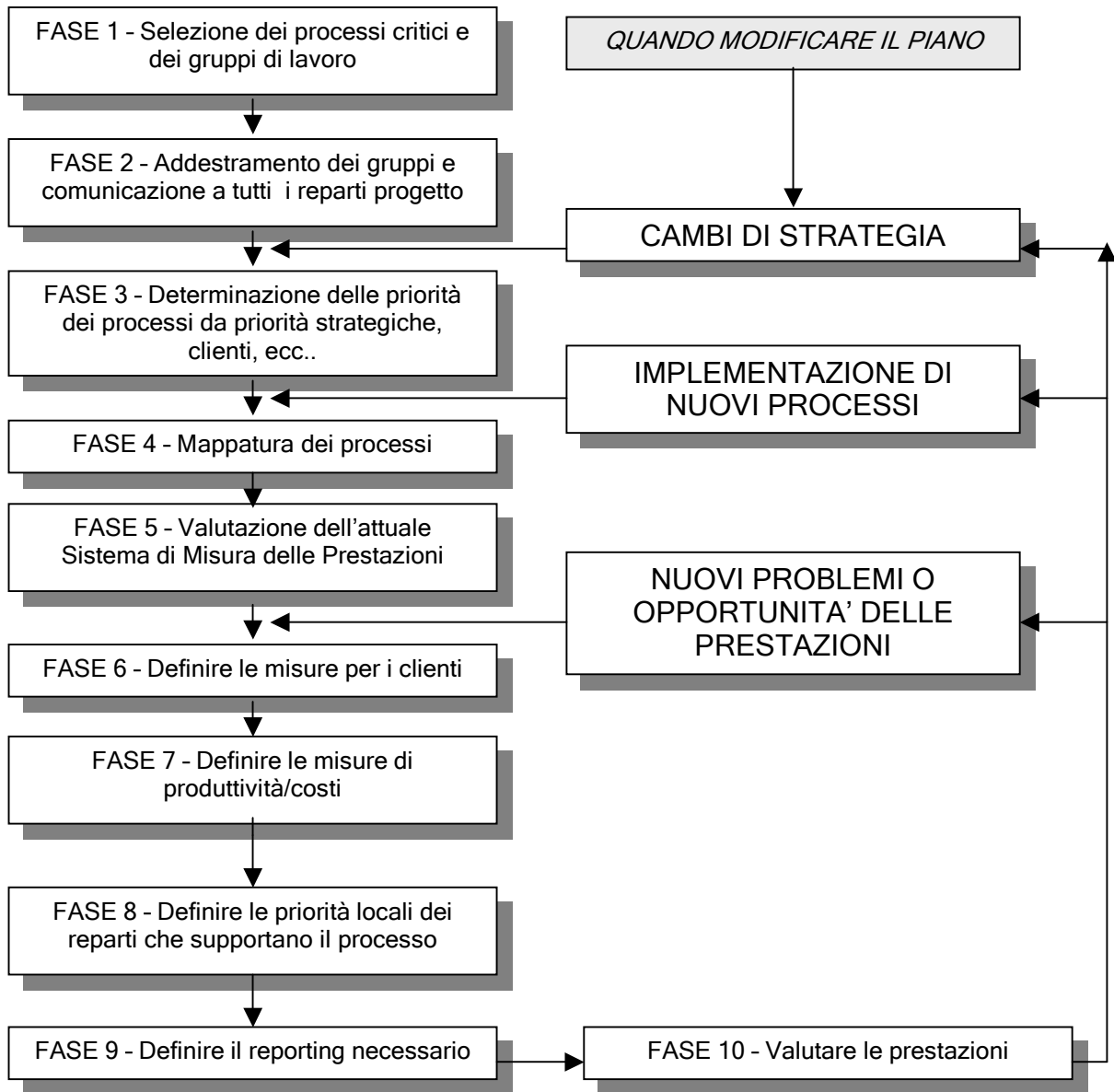


fig. 17 - Piano di Implementazione del Sistema di P.I.'s

<sup>5</sup> tratto da - *Gli Indicatori di Prestazione Aziendale: la messa a punto del Sistema di Misura del Business* - GALGANO Formazione.

---



---

## **Riferimenti Normativi, Bibliografia e Fonti**

- **UNI EN ISO 9000: 2000**

*Sistemi di Gestione per la Qualità – Fondamenti e Terminologie*

- **UNI EN ISO 9001: 2000**

*Sistemi di Gestione per la Qualità – Requisiti*

- **UNI EN ISO 9004: 2000**

*Sistemi di Gestione per la Qualità - Linee guida per il miglioramento*

- **Dispensa Corso CSQ**

*Introduzione ai Sistemi di Gestione per la Qualità – Normativa ISO 9000*

*e*

*Certificazione di Qualità (Dott. Marco Leardini – 2004)*

- **norma CEI 0-12**

*Approccio per processi e indicatori della qualità per le aziende del settore elettronico e elettrotecnico – Linee guida generali all'applicazione delle Norme ISO 9000: 2000*

- **Seminario sul tema:**

*Gli Indicatori di Prestazione Aziendale: La messa a punto del Sistema di Misura del Business (Ing. Ruggero Bizzi – GALGANO formazione – 2003)*

- **Brochure informativa InfoCamere**

- 
- **Manuale della Qualità InfoCamere**
  
  - **Processi, procedure, istruzioni tecniche del Gruppo InfoCamere**
  
  - **www.infocamere.it**
  
  - Intranet aziendale del Gruppo **InfoCamere** IC-ONLINE  
(<http://ic.icnet/>)
  
  - **www.aicq.it**
  
  - **www.uni.com**

---

---

## Ringraziamenti

Ringrazio la Società **InfoCamere** che mi ha offerto l'opportunità di svolgere lo stage e mi ha permesso di realizzare questo lavoro.

In particolare voglio ringraziare la dott.ssa Maria Teresa Doriguzzi per l'aiuto, l'attenzione e la disponibilità offerta. Ringrazio inoltre l'ing. Michele Amoruso, l'ing. Enrico Dal Bosco e tutto il personale **InfoCamere** che mi ha accompagnato in questi mesi.

Vorrei ringraziare il Relatore professor Marco Leardini per la sua disponibilità ed il suo aiuto.

Un ringraziamento particolare a tutti gli amici per tutti i momenti passati assieme e le persone che mi sono state vicine in questi anni.

Infine, il ringraziamento più importante va a mio padre e mia madre, per non avermi mai fatti mancare il loro sostegno - specie nei momenti difficili - e che mi hanno permesso di raggiungere questo importantissimo traguardo.

---

---